

ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСІЛКИ  
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»

Кваліфікаційна наукова праця  
на правах рукопису

**Кравченко Тетяна Іванівна**

УДК 005 : 658.8 : 330.341.1

**ДИСЕРТАЦІЯ**

**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ  
ПРОЦЕСОМ ПРОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПРОДУКЦІЇ НА  
РИНОК**

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Т. І. Кравченко

Дисертація є ідентичною іншим примірникам дисертації  
Вчений секретар спеціалізованої вченої ради Д 44.877.01  
к. е. н. К. Ю. Вергал

Науковий керівник:  
Лисенко Юрій Григорович,  
член-кореспондент НАН України  
доктор економічних наук, професор

## АНОТАЦІЯ

*Кравченко Т. І.* Організаційно-економічний механізм управління процесом просування інноваційної продукції на ринок. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Вищий навчальний заклад Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі», Полтава, 2018.

У дисертації поставлено та вирішено нове важливе для економіки України наукове завдання розробки організаційно-економічного механізму управління процесом просування інноваційної продукції на ринок.

На основі дослідження процесу просування інноваційної продукції на ринок як об'єкта управління доведено, що неготовність вітчизняних виробників інноваційної продукції швидко та гнучко реагувати на постійно зростаючі запити споживачів і використовувати новітні підходи до управління процесом просування інноваційної продукції на ринок призводить до неможливості вітчизняної інноваційної продукції конкурувати як на внутрішньому, так і на світовому ринках, погіршує позиції України у міжнародних рейтингах.

За результатами дослідження теорій інноваційного розвитку економіки й методологічних напрямів управління інноваційним процесом визначено особливості управління кожним етапом процесу просування інноваційної продукції на ринок, які об'єднано у дві групи – економічні та організаційні.

Розроблено концепцію організаційно-економічного механізму управління процесом просування інноваційної продукції на ринок, засновану на методологічних засадах маркетингово-орієнтованого, ситуаційного, цільового та процесного підходів до управління процесом просування інноваційної продукції на ринок, що дозволяє збільшити обсяг реалізації інноваційної продукції на ринку й отримати додатковий прибуток її виробником у короткостроковій і довгостроковій перспективі.

Для визначення потенційних споживачів інноваційної продукції, оцінки ринкових позицій конкурентів та обрання методів залучення потенційних споживачів удосконалено метод формування потенційного ринку інноваційної продукції, який ґрунтується на кабінетних і польових методах маркетингових досліджень і дозволяє на основі коригування обсягів витрат на залучення потенційних споживачів спрогнозувати збільшення кількості фактичних споживачів інноваційної продукції і зростання прибутку від її реалізації.

Для ідентифікації суб'єктів просування інноваційної продукції на ринок і способів їх кооперації, а також визначення методів і термінів просування інноваційної продукції на ринок удосконалено метод планування процесу просування інноваційної продукції на ринок, заснований на методології проектного підходу до управління, за рахунок застосування модифікованих структурно-функціональної та імітаційної моделей, що

забезпечує пошук ефективних інтеграційних зв'язків між суб'єктами господарювання на кожній стадії інноваційного процесу та дозволяє спланувати й прискорити швидкість дифузії інноваційної продукції на ринку.

Систематизовано суб'єкти, що беруть участь у просуванні інноваційної продукції на ринок, розроблено структурно-функціональну модель пошуку коопераційних зв'язків між ними у нотації BPMN, яка забезпечує пошук ефективних інтеграційних зв'язків між суб'єктами на кожній стадії інноваційного процесу та дозволяє прискорити швидкість дифузії інноваційної продукції на ринку.

Розроблено імітаційну модель дифузії інноваційної продукції, яка базується на концептуальній моделі дифузії інновацій Е. М. Роджерса, розвиває математичну модель поширення інновацій Ф. М. Басса та дозволяє оцінити, на відміну від існуючих, масштаб і швидкість дифузії інноваційної продукції через виокремлення і вплив на параметри інноваційної продукції, що є для виробника внутрішніми (інтенсивність інформування, кількість залучених імітаторів (послідовників), обсяги фінансування тощо) та зовнішніми (здатність суб'єктів господарювання до впровадження інноваційної продукції, кількість потенційних споживачів тощо).

За результатами серії імітаційних експериментів доведено доцільність застосування проектного підходу до управління процесом просування інноваційної продукції а ринок, що дозволяє визначити моменти початку просування інноваційної продукції з поліпшеними якісними характеристиками та припинення просування тієї продукції, життєвий цикл якої наближується до завершення, та забезпечує максимізацію швидкості процесу просування інноваційної продукції на ринок, максимізацію чисельності потенційних і фактичних її споживачів.

Для зниження ризиків під час просування інноваційної продукції на ринок внаслідок управлінських помилок і порушень розвинуто підхід до формування бюджету процесу просування інноваційної продукції на ринок, заснований на обґрунтуванні напрямів, обсягів і строків вихідних фінансових потоків за рахунок розробки графіка вхідних фінансових потоків та оптимізації структури джерел їх фінансування на кожному етапі процесу просування інноваційної продукції на ринок.

Для виявлення існуючих та своєчасного генерування нових конкурентних переваг інноваційної продукції швидше за конкурентів набув подальшого розвитку комплексний підхід до оцінки конкурентоспроможності інноваційної продукції, що ґрунтується на зіставленні питомих корисних ефектів інноваційної продукції, яка просувається на ринок, і продукції-аналога та враховує чинники, що впливають на конкурентоспроможність інноваційної продукції з боку її споживачів і виробників та варіанти управлінських рішень за результатами оцінки.

Для підвищення оперативності прийняття управлінських рішень щодо усунення відхилень цінових і нецінових параметрів інноваційної продукції

від очікуваних споживачами відстежено сучасні тенденції інноваційного розвитку економіки України:

- незалежно від типу інноваційної продукції, вона буде продаватися тільки у тому випадку, якщо представляє конкретну цінність для споживачів;
- на ефективність просування інноваційної продукції на ринок не впливає розмір і форма власності суб'єкта господарювання: як великі, так і малі суб'єкти господарювання мають специфічні конкурентні переваги, які проявляються у кожній конкретній ситуації;
- у розвитку економіки України визначився перехід від інноваційної екосистеми до стартап-екосистеми;
- активізація стартап-руху в Україні є однією з основоположних передумов, що уможливають перехід від інноваційної до стартап-екосистеми, розвиток якої неможливий без спеціальних інноваційних структур, що надають допомогу стартапам у просуванні інноваційної продукції на ринок.

Для обґрунтування своєчасності прийняття управлінських рішень щодо ініціювання розробки та просування на ринок інноваційної продукції, яка буде мати цінність для споживача, удосконалено метод розробки стратегії управління процесом просування інноваційної продукції на ринок у частині збору, формалізації та інтерпретації інформації від потенційних споживачів щодо можливості вирішення їх проблем за допомогою інноваційної продукції, а також системи оцінки ефективності використання інноваційної продукції.

На підставі проведеного аналізу та вивчення сучасних методів комерціалізації бізнес-ідей виділено етапи розробки ціннісної пропозиції. Визначено правила формулювання ціннісної пропозиції для різних адресатів – потенційних споживачів та інвесторів. Наведено приклад використання ціннісної пропозиції як елементу Elevator Pitch. Систематизовано підходи до розробки ефективної бізнес-моделі як одного з основних елементів стратегії управління процесом просування інноваційної продукції на ринок, узагальнено ключові елементи, що визначають її зміст. Запропоновано рекомендації для підтримання оптимального складу бізнес-моделі. Визначено особливості побудови збалансованої стартап-команди, виокремлено якості, які повинні бути притаманні повинні членам команди стартапу.

Розроблено схему оцінки економічної ефективності управління процесом просування інноваційної продукції на ринок з виділенням ряду показників на кожній стадії інноваційного процесу, що дозволяє підвищити чіткість, повноту управління процесом просування, скоротити витрати на його здійснення.

Для оцінки ефективності розробленого організаційно-економічного механізму управління процесом просування інноваційної продукції на ринок в Україні та за її межами проведено практичну реалізацію запропонованих в його межах підходів та методів, що дозволило отримати загальний

економічний ефект у розмірі 586486,14 грн.

Ключові слова: інноваційна продукція, процес просування інноваційної продукції, ринок, суб'єкт господарювання, потенційні та фактичні споживачі, бюджет процесу просування, конкурентоспроможність інноваційної продукції, стратегія управління, організаційно-економічний механізм.

## SUMMARY

*Kravchenko T. I.* Organizational-Economic Mechanism of Managing Process of Promotion of Innovative Products to the Market. – Qualification research work as a manuscript. Thesis for the Candidate of Economics Degree in Specialty 08.00.04 – Economics and Management of Enterprises (according to the types of economic activity). Poltava University of Economics and Trade, Poltava, 2018.

The new important for the economy of Ukraine scientific task of development the organizational-economic mechanism of managing process of promotion of innovative products to the market is solved in thesis.

The process of promotion of innovative products to the market as an object of management is investigated. National manufacturers of innovative products are not able to respond quickly and flexibly to grow customers' demands. They do not use the latest approaches to managing process of promotion of innovative products to the market. This leads to the impossibility of Ukrainian innovative products to compete on both the domestic and international markets. Also, the Ukraine's position in international innovative ratings are worsened.

The theories of innovative development and methodological directions of innovation process managing are investigated. The management features of each stage of process of promotion of innovative products to the market are determined and are summarized into two groups – economic and organizational.

The concept of organizational-economic mechanism of managing process of promotion of innovative products to the market is based on the marketing-oriented, situational, target and process approaches to the management. It provides an opportunity to increase the volume of innovative products sales on the market and to obtain additional profit by its manufacturer in the short and long term.

The method of the formation the potential market for innovative products is based on office and field marketing research methods has been improved. It is developed in terms of identifying potential customers of innovative products, assessing market positions of competitors and choosing methods for attracting potential consumers. This contributes to reducing the cost of marketing research, increasing the number of actual consumers of innovative products and increasing additional manufacturer' profits.

The models of simulation and project management, on which the method of planning the process of promotion of innovative products to the market is based, help to identify the legal entities of the promotion and the ways of their integration.

The structural-functional model of the search for cooperative links between legal entities in the BPMN notation is developed. This model ensures the search

for effective integration links between actors at each stage of the innovation process.

In addition, the scheduling and selecting the methods of innovation products' promotion to the market accelerates the rate of innovative products diffusion on the market. Based on a series of simulation experiments, the efficiency of innovation products' promotion and distribution should be based on the application of project-based approach. This approach allows realize the main tasks are as follows:

- Determining the start and the end of innovation products' promotion to the market;
- Maximizing the number of potential and real customers of “new” innovation products;
- Prolongation the sales cycle of “new” innovation products;
- Planning the sources of financing of innovative products' promotion to the market.

In addition to direct methods of promotion of innovation products to the market, it is necessary to consider indirect (reflexive) methods of promotion of innovation products, such as diffusion. The simulation model of diffusion of innovative products carries out of by system dynamics method. The simulation model of innovation products' diffusion is based on the Rogers' conceptual model of innovation diffusion. It also develops the mathematical Bass' model of dissemination of innovations. This model allows to estimate the effectiveness of the commercialization of innovation products depending on the implementation of internal management decisions and the impact of external factors.

When the subjects of promotion are identified, matched their interests as well as are chosen methods and are imposed a deadline of promotion of innovative products to the market, producers of innovation products can move to the next stage of innovation products' promotion to the market – drawing up the budget of the innovation products' promotion to the market.

To form the budget of the promotion process, the volumes and timing of the initial financial flows were determined. In addition, graph of incoming financial flows and optimize the structure of sources of their financing at each stage of the process of promotion are developed. This will reduce costs for promotion process and reduce the promotion process.

The feature of the method of assessing the competitiveness of innovative products is considering the interests of customers and manufacturers of innovative products. This will be useful for identifying existing and generating new competitive advantages of innovative products faster than competitors.

The process of promotion of innovative products on domestic and foreign markets has been monitored. Contemporary trends of innovative development of the Ukrainian economy are as follows:

- Innovative product will be sold only if it represents a specific value for consumers regardless of the type of innovative product.
- The size and form of ownership of an entity are not influenced by the

effectiveness of promoting innovative products on the market. Both large and small business entities have specific competitive advantages.

- There is a transition from the innovation ecosystem to the startup ecosystem.

- Activating the development of startups in Ukraine is one of the fundamental prerequisites that make it possible to move from innovation to startup ecosystems.

The method of developing a strategy for managing the process of promotion of innovative products to the market has been improved in collecting, formalizing and interpreting information from potential customers regarding the possibility of solving their problems with the innovative products. This allows manufacturers systematically, predictably and guaranteed to initiate the development and promotion of innovative products to the market which will be of value to customers.

Based on the analyses and research of the modern approaches for the commercialization of business ideas 4 stages of value proposition creation were identified. Rules for formulation of the value proposition are identified for different focus groups – both for potential customers and investors. Usage of the value proposition as an element of Elevator Pitch was presented as an example. Effective business model is one of the key elements of the whole strategy for the process management to promote innovative product to the market. Therefore, approaches of its design are structured and key components are generalized. Recommendations are proposed for the optimal business model structure. Specifics for building the balanced startup team are identified, special qualities for each team member are highlighted.

The scheme of estimation of economic efficiency of management of the process of promotion of innovative products on the market is developed. Indicators of estimation are determined at each stage of the innovation process. This allows to increase the clarity and completeness of managing the process, reducing the cost of managing. The concept of the organizational and economic mechanism for managing the process of promoting innovative products to the market in Ukraine is realized and the effectiveness of implementation is estimated. The economic effect from the implementation of scientific results is 586486.14 UAH.

Keywords: Innovative Products, Process of Promotion of Innovative Products, Market, Entity, Potential and Real Customers, Budget of the Promotion Process, Competitiveness of Innovative Products, Management Strategy, Organizational-Economic Mechanism.

## **СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ**

### ***Монографії:***

1. Кравченко Т. І. Формування стратегії управління процесом просування інноваційної продукції на ринок. *Пріоритети формування фінансово-кредитного механізму сталого розвитку економіки України*: колективна монографія / За ред. П. В. Єгорова. Донецьк: Донбас. 2014.

С. 214-224 (29,56 друк. арк., *особисто автором* обґрунтовано доцільність формування стратегії управління процесом просування інноваційної продукції на ринок – 0,69 друк. арк.).

***Статті у наукових фахових виданнях України:***

2. Егоров П. В., Кравченко Т. И. Элементы организационного механизма продвижения инновационной продукции на рынок. *Економіка: проблеми теорії та практики*: зб. наук. праць. Дніпропетровськ: ДНУ. 2008. Вип. 244. Т. IV. С. 853-860. (0,5 друк. арк., *особисто автором* визначено та деталізовано елементи організаційного механізму просування інноваційної продукції на ринок – 0,38 друк. арк.).

3. Кравченко Т. И. Методы анализа конкурентоспособности инновационной продукции. *Финансы, учет, банки*: сб. науч. труд. Донецк: Норд-Пресс. 2008. Вип. 14. С.123-129 (0,44 друк. арк.).

4. Кравченко В. Н., Кравченко Т. И. Методы формирования источников финансирования процесса продвижения инновационной продукции на рынок. *Финансы, учет, банки*: сб. науч. труд. Донецк: Норд-Пресс. 2009. Вип. 1 (15). С. 86-96 (0,63 друк. арк., *особисто автором* формалізовано структуру процесу просування інноваційної продукції на ринок для визначення методів його фінансування – 0,44 друк. арк.).

5. Кравченко Т. И. Концепция организационного механизма управления процессом продвижения инновационной продукции на рынок. *Вісник Житомирського державного технічного університету. Сер. Економічні науки*. 2011. № 3 (57) С. 284-291 (0,5 друк. арк.).

6. Кравченко Т. И., Мацнєва О. О Тенденції розвитку управління нововведеннями на підприємствах України. *Економічний аналіз*: зб. наук. праць. Тернопіль: Тернопільський національний економічний університет. 2012. Вип. 10. Ч.4. С. 186-189 (0,26 друк. арк., *особисто автором* систематизовано тенденції розвитку управління нововведеннями на підприємствах України та визначено основні проблеми, що потребують вирішення – 0,13 друк. арк.).

7. Кравченко Т. И. Особенности управления процессом продвижения инновационной продукции на рынок. *Финансы, учет, банки*. Донецк: ООО «Дружба». 2013. № 1 (19). С. 189-195 (0,5 друк. арк.).

***Статті у наукових періодичних виданнях іноземних держав та виданнях України, що включені до міжнародних наукометричних баз:***

8. Кравченко Т. И. Процесс продвижения инновационной продукции на рынок: сущность, особенности организации. *Бизнес Информ*. Харків: Видавничий дім «Інжек». 2013. № 6 (425). С.150-155 (0,31 друк. арк.). (Наукометричні бази: Index Copernicus, РИНЦ, Research Papers in Economics, Ulrichsweb Global Serials Directory).

9. Кравченко Т. И. Формирование потенциального рынка инновационной продукции. *Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Сер. Экономика и право*. 2014. № 1-2. С. 17-22 (0,38 друк. арк.).



10. Kravchenko T. Scheduling and selecting the methods of innovation products' promotion to the market. *International Journal of Economics, Commerce and Management*. Rochester, United Kingdom. 2014. Vol. II. Issue 4. URL: <http://ijecm.co.uk/volume-ii-issue-4/> (Дата останнього звернення: 04.03.2018 р.) (0,81 друк. арк.). (Наукометричні бази: Ulrichsweb, Global Impact Factor, CiteFactor, Scientific Journal Impact Factor, Open Academic Journals Index, ResearchBib, Directory of Science, Google Scholar, WorldCat, AcademicKeys).

11. Кравченко Т. І. Управління комерціалізацією інноваційних бізнес-ідей. *Економічний простір*: Збірник наукових праць. Дніпропетровськ: ПДАБА. 2017. №127. С. 138-149 (0,63 друк. арк.). (Наукометрична база Index Copernicus).

#### **Публікації в інших виданнях:**

12. Приходько Т. І. Функциональный подход к управлению инновационным потенциалом предприятия. *Інноваційні проблеми автоматизації управління бізнесом*: матеріали 1-ої Міжнародної науково-практичної конференції, 20-21 квітня 2007 р. Житомир: Інститут підприємництва та сучасних технологій. 2007. С. 183-185 (0,19 друк. арк.).

13. Кравченко Т. І. Развитие методов продвижения инновационной продукции на рынок. *Фінансовий і банківський менеджмент: досвід та проблеми*: тези доповідей і виступів X міжнародної наукової конференції студентів і молодих вчених, 19-20 листопада 2008 р. Донецьк: ТОВ «Юго-Восток, Лтд». 2008. С. 138-140 (0,13 друк. арк.).

14. Приходько Т. І. Элементы механизма формирования в Украине инновационной инфраструктуры. *Розвиток економічної науки та практики в умовах світових трансформацій*: збірник матеріалів науково-практичної конференції, 17-20 червня 2008 р. Миколаїв: НУК. 2008. С. 8-10 (0,13 друк. арк.).

15. Кравченко Т. І. Проектный подход к управлению продвижением инновационной продукции. *Фінансовий і банківський менеджмент: досвід та проблеми*: тези доповідей і виступів XI міжнародної наукової конференції студентів і молодих вчених, 2-3 грудня 2009 р. Донецьк: ТОВ «Юго-Восток, Лтд». 2009. С. 136-137 (0,13 друк. арк.).

16. Демидова И. В., Кравченко Т. І. Анализ проблем эффективного управления инновационным потенциалом промышленных предприятий. *Фінансовий і банківський менеджмент: досвід та проблеми*: тези доповідей і виступів XIII міжнародної наукової конференції студентів і молодих вчених, 16-17 листопада 2011 р. Донецьк: ТОВ «Юго-Восток, Лтд». 2011. С. 151-152 (0,13 друк. арк., особисто автором визначено проблеми управління інноваційним потенціалом промислових підприємств – 0,06 друк. арк.).

17. Кравченко Т. І. Влияние инновационной активности субъектов хозяйствования в Украине на уровень конкурентоспособности инновационной продукции. *Матеріали наукової конференції Донецького національного університету за підсумками науково-дослідної роботи за період 2011-2012 рр. у 2 т., 15 березня-25 квітня 2013 р.* Донецьк: ДонНУ.

2013. Т.1. С.253-254 (0,13 друк. арк.).

18. Продан Д. П., Кравченко Т. И. Проблемы финансирования процесса трансформации интеллектуальной собственности в инновационный продукт. *Фінансовий і банківський менеджмент: досвід та проблеми: тези доповідей і виступів XV міжнародної наукової конференції студентів і молодих вчених, 20-21 листопада 2013 р. Донецьк: ТОВ «Юго-Восток, Лтд». 2013. С. 134-136 (0,13 друк. арк., особисто автором визначено проблеми фінансування процесу трансформації інтелектуальної власності в інноваційний продукт – 0,06 друк. арк.).*

19. Кравченко Т. И., Каспирович А. В. Управление процессом продвижения инновационной продукции на рынок на основе его экономической эффективности. *Вісник студентського наукового товариства Донецького національного університету. Вип. 5. Том 2. Донецьк: ДонНУ. 2013. С. 140-146 (0,44 друк. арк., особисто автором запропоновано показники, на основі яких доцільно здійснювати оцінку економічної ефективності управління процесом просування інноваційної продукції на ринок, розроблено алгоритм такої оцінки – 0,3 друк. арк.).*

20. Кравченко Т. И. Предпосылки разработки организационно-экономического механизма управления процессом продвижения инновационной продукции на рынок. *Zbior raportow naukowych. Wykonane na materialach Miedzynarodowej Naukowi-Praktycznej Konferencji, 30–31.01.2014. Warszawa: Wydawca: Sp. z o.o. «Diamond trading tour». 2014. Р. 15-17 (0,19 друк. арк.).*

21. Кравченко Т. И. Методы определения возможных потребителей при формировании потенциального рынка инновационной продукции. *Проблеми та перспективи соціально-економічного розвитку країни: матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції, 25-26 січня 2014 р. Чернівці: БЕФ. 2014. Т. II. С. 63-65 (0,19 друк. арк.).*

22. Кравченко Т. И. Методы определения расходов на продвижение инновационной продукции на рынок. *Moderní vymoženosti vědy – 2014: Materiály X mezinárodní vědecko-praktická konference, 27.01.14-05.02.14. Díl 3. Ekonomické vědy. Praha: Publishing House «Education and Science» s.r.o. S. 103-105 (0,19 друк. арк.).*

23. Саржевська А. О., Кравченко Т. І. Роль інноваційної діяльності в ефективному розвитку підприємства. *Проблеми розвитку соціально-економічних систем в національній та глобальній економіці: Праці п'ятнадцятої всеукраїнської наукової конференції студентів та молодих учених. Вінниця: ДонНУ. 2015. С. 310-311 (0,13 друк. арк., особисто автором визначено проблеми інноваційної діяльності сучасних умовах – 0,06 друк. арк.).*

24. Кравченко Т. І. Перехід від інноваційної до стартап-екосистеми в Україні: тенденції, характерні чинники. *Фінанси: теорія і практика: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції, 16 листопада 2017 р. Київ: Національний авіаційний університет. 2017. С. 127-128 (0,13 друк. арк.).*

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП .....</b>	<b>12</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ПРОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПРОДУКЦІЇ НА РИНОК .....</b>	<b>22</b>
1.1. Процес просування інноваційної продукції на ринок як об'єкт дослідження.....	22
1.2. Методологічні напрями та особливості управління процесом просування інноваційної продукції на ринок .....	38
1.3. Концепція організаційно-економічного механізму управління процесом просування інноваційної продукції на ринок.....	54
Висновки до розділу 1.....	67
Список використаних джерел до розділу 1.....	69
<b>РОЗДІЛ 2. СИНТЕЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО - ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ПРОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПРОДУКЦІЇ НА РИНОК .....</b>	<b>84</b>
2.1. Метод формування потенційного ринку інноваційної продукції.	84
2.2. Моделі дифузії інноваційної продукції в плануванні процесу її просування на ринок.....	99
2.3. Підхід до формування бюджету процесу просування інноваційної продукції на ринок.....	119
2.4. Комплексний підхід до оцінки конкурентоспроможності інноваційної продукції.	132
Висновки до розділу 2 .....	153
Список використаних джерел до розділу 2.....	157
<b>РОЗДІЛ 3. РЕАЛІЗАЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНО- ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ПРОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПРОДУКЦІЇ НА РИНОК В УКРАЇНІ.....</b>	<b>170</b>
3.1. Модернізація процесу просування інноваційної продукції на ринок з урахуванням тенденцій інноваційного розвитку сучасної економіки.....	170
3.2. Стратегія управління процесом просування інноваційної продукції на ринок.....	183
3.3. Оцінка ефективності реалізації організаційно-економічного механізму управління процесом просування інноваційної продукції на ринок.....	203
Висновки до розділу 3.....	220
Список використаних джерел до розділу 3.....	223
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>234</b>
<b>ДОДАТКИ .....</b>	<b>237</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** На сучасному етапі цифрової революції практично у всіх країнах світу кардинально змінюється традиційне розуміння основних чинників, що впливають на комерційний успіх суб'єктів господарювання: незалежно від типу інноваційна продукція успішно просувається на ринок, якщо представляє конкретну цінність для споживача. Тому в умовах конкурентної боротьби економічно сильним може бути тільки той суб'єкт господарювання, який приділяє достатню увагу не тільки виробництву інноваційної продукції, а також й управлінню процесом просування її на ринок. В Україні ж показник інноваційної активності суб'єктів господарювання не перевищує 20 %, тоді як середній показник по країнах ЄС становить 44 %.

Україна відноситься до тих країн, які декларують важливість інновацій для вирішення нагальних соціально-економічних проблем. Проте, незважаючи на проголошення інноваційного напрямку розвитку економіки, в Україні цей процес здійснюється вкрай повільно, що позначається на економічному розвитку країни в цілому та її позиціях у міжнародних рейтингах за показником рівня розвитку інновацій. І хоча за 2017 р. Україна піднялась із 56-го на 50-те місце в рейтингу інноваційних країн Global Innovation Index і посіла 81-ше місце у 2017-2018 рр. проти 85-го у 2016-2017 рр. у щорічному рейтингу конкурентоспроможності економік Всесвітнього економічного форуму, її позиції у рейтингу інноваційних економік світу Bloomberg стрімко падають протягом останніх трьох років: із 33-ї сходинки у 2015 р. Україна опустилась на 46-ту у 2018 р., випередивши лише Кіпр, Південну Африку, Іран і Марокко.

Не відповідає інноваційній моделі розвитку економіки України й низький рівень її наукоємності (частка витрат на виконання наукових досліджень і розробок у ВВП). Так, Лісабонською стратегією для країн Європейського Союзу на період до 2020 р. визначено цільове значення цього

показника – 3 %, у той час як в Україні Законом «Про наукову і науково-технічну діяльність» витрати на виконання наукових досліджень і розробок передбачено тільки у розмірі 1,7 % ВВП. У реальності ж цей показник у 2017 р. становив 0,18 % ВВП.

Для вітчизняних суб'єктів господарювання, що виробляють інноваційну продукцію, ситуація ускладнилася у зв'язку з виходом на вітчизняний ринок зарубіжних виробників аналогічної, але більш дешевої продукції, які мають певні конкурентні переваги перед українськими виробниками. Таким чином, українські суб'єкти господарювання опинилися у ситуації, коли внутрішній ринок насичений дешевою імпоротною продукцією, а експортувати свою продукцію вони не готові.

Серед вітчизняних і зарубіжних економістів дослідженням ринку інноваційної продукції займалися В. М. Аньшин, Л. В. Білозор, А. А. Дагаєв, К. М. Ейзенхардт, В. Я. Кардаш, Р. Кац, А. Г. Колмиков, О. М. Мельников, І. А. Павленко, А. А. Сафронова, О. Л. Соловійова, О. К. Шафалюк, В. М. Шувалов, К. Б. Шунховен та ін. При цьому в їх роботах відображено тенденції розвитку та активізації вже існуючого ринку інноваційної продукції, у той час як аспектам формування потенційного ринку для вперше виготовленої інноваційної продукції для просування її на ринок приділено недостатньо уваги.

Дослідженню методів доведення інноваційної продукції до кінцевого споживача присвячено роботи Ф. М. Басса, О. С. Власенко, Л. Д. Гармідер, Д. В. Гібсона, Х. Девіса, Р. В. Змуда, Р. Б. Купера, К. Лавлока, В. Махаджана, Е. Мюллера, С. Натлі, А. Д. Петросяна, Е. М. Роджерса, В. І. Спивака, Ф. Уільямса, І. Уолтера й інших вітчизняних і зарубіжних авторів. Проте, у роботах зазначених авторів недостатньо чітко визначено механізми планування термінів просування інноваційної продукції на ринок і не виділено критерії вибору методів, за допомогою яких інноваційна продукція в найкоротші терміни з мінімальними для її виробника витратами може бути просунутою на ринок.

Значний внесок у дослідження проблем теорії й методології формування бюджету на просування інноваційної продукції на ринок внесли такі вчені, як Р. Волкер, Е. Каспер, І. І. Мазур, Н. Г. Ольдерогге, Н. С. Педченко, А. О. Попов, Г. К. Хейзер, В. Д. Шапіро й інші. Проте, багатогранність поставлених наукових проблем залишає багато положень дискусійними.

Питанням розробки і розвитку методів оцінки конкурентоспроможності інноваційної продукції присвячено значну кількість наукових розробок провідних вітчизняних та закордонних економістів, зокрема Г. Л. Азоєва, Б. В. Буркинського, В. М. Гейця, К. Ішикави, Ф. Котлера, Ж. Ламбена, І. М. Лифиця, В. А. Павлової, В. І. Перебийноса, М. Портера, Р. А. Фатхутдинова, Й. Шумпетера й інших. Незважаючи на існування великої кількості методик дослідження конкурентоспроможності інноваційної продукції, процес їх модифікації і створення нових триває.

Проблеми формування інноваційної інфраструктури досліджували такі вчені, як І. Балабанов, П. Друкер, А. Пересада, Б. Санто, Б. Твісс, Е. А. Уткін й інші економісти. Але незважаючи на значну дослідженість питання, в економічній літературі не вироблено єдиного підходу до складових інноваційної інфраструктури.

Підходи до управління висвітлено у роботах О. В. Авілова, В. А. Лефевра, Ю. Г. Лисенка, М. Мескона, Дж. Сороса, Ф. Тейлора, А. Файоля й інших. Окремі завдання управління процесом просування інноваційної продукції на ринок вирішено у роботах Л. Л. Антонюк, І. П. Буляєва, Г. В. Гейєра, В. І. Дубницького, С. М. Ілляшенка, О. В. Коровіної, С. І. Левицького, А. М. Поручника, М. Є. Рогози, В. С. Савчука, В. В. Храпкіної, Л. М. Шимановської-Діанич та ін. У той же час виявленню особливостей управління процесом просування інноваційної продукції на ринок у науковій економічній літературі приділяється недостатньо уваги. У зв'язку з цим об'єктивною необхідністю є визначення особливостей управління процесом просування інноваційної продукції на

ринок з урахуванням послідовного виконання кожного з його етапів.

Отже, розробка організаційно-економічного механізму управління процесом просування інноваційної продукції на ринок є актуальним науковим завданням, що й обумовило вибір теми дисертаційної роботи, її мету та завдання.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дослідження є складовою науково-дослідної роботи ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» за темами: «Інноваційна модель розвитку підприємств регіону в умовах економічних трансформацій» (номер держреєстрації 0110U007159, 2015-2020 рр.), у межах якої обґрунтовано удосконалення методу розробки стратегії управління процесом просування інноваційної продукції на ринок; «Маркетингова діяльність підприємств на ринку товарів та послуг» (номер держреєстрації 0113U002624, 2015-2018 рр.), у межах якої здобувачем удосконалено метод формування потенційного ринку інноваційної продукції; «Методологія побудови інноваційних інтелектуальних життєздатних систем управління» (номер держреєстрації 0117U004078, 2017-2021 рр.), у якій розроблено концепцію організаційно-економічного механізму управління процесом просування інноваційної продукції на ринок.

**Мета і завдання дослідження.** *Метою дисертаційної роботи є розробка організаційно-економічного механізму управління процесом просування інноваційної продукції на ринок для отримання додаткового прибутку її виробником.*

Для досягнення мети було поставлено та вирішено такі завдання:

досліджено процес просування інноваційної продукції на ринок як об'єкт управління;

досліджено методологічні напрями управління процесом просування інноваційної продукції на ринок і виявлено його особливості;

розроблено концепцію організаційно-економічного механізму управління процесом просування інноваційної продукції на ринок;

удосконалено метод формування потенційного ринку інноваційної продукції;

удосконалено моделі дифузії інноваційної продукції в плануванні процесу її просування на ринок;

набув подальшого розвитку підхід до формування бюджету процесу просування інноваційної продукції на ринок;

набув подальшого розвитку комплексний підхід до оцінки конкурентоспроможності інноваційної продукції;

модернізовано процес просування інноваційної продукції на ринок з урахуванням тенденцій інноваційного розвитку сучасної економіки;

удосконалено метод розробки стратегії управління процесом просування інноваційної продукції на ринок;

проведено оцінку ефективності реалізації суб'єктами господарювання організаційно-економічного механізму управління процесом просування інноваційної продукції на ринок в Україні.

**Об'єктом дослідження** є процес просування інноваційної продукції на ринок.

**Предметом дослідження** є теоретико-методологічні засади та методи побудови організаційно-економічного механізму управління процесом просування інноваційної продукції на ринок.

**Методи дослідження.** У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи: емпіричні та статистичні методи – для дослідження процесу просування інноваційної продукції ринок у динаміці; абстрагування, логіка, експериментально-теоретичні методи досліджень – для визначення особливостей управління процесом просування інноваційної продукції на ринок; методи наукового абстрагування, сходження від абстрактного до конкретного, системного підходу та формалізації процесів вирішення проблем – для обґрунтування категоріального апарату, для визначення потенційних споживачів інноваційної продукції й оцінки ринкових позицій конкурентів; поєднання теоретичних підходів і концептуальних моделей, а



також комбінування підходів до управління – для розробки концепції організаційно-економічного механізму управління процесом просування інноваційної продукції на ринок; ситуаційний і проектний підходи, методи імітаційного та структурно-функціонального моделювання – для визначення потенційного ринкового попиту на інноваційну продукцію і планування процесу просування її на ринок; нотація BPMN – для формалізації інтеграційних зв'язків між суб'єктами в процесі просування інноваційної продукції на ринок; системна динаміка – для розробки імітаційної моделі дифузії інноваційної продукції; система ключових показників, методів їх оцінювання і обробки експертних суджень – для розробки підходу до оцінки ефективності управління процесом просування інноваційної продукції на ринок.

**Інформаційну базу дослідження** становлять нормативно-правові акти та прогнози розробки органів законодавчої і виконавчої влади, що регламентують інноваційну діяльність в Україні; офіційні статистичні дані Державної служби статистики України, Національного банку України, зарубіжних і вітчизняних дослідницьких організацій та інформаційно-аналітичних порталів; результати досліджень вітчизняних і зарубіжних економістів; інформаційні ресурси мережі Інтернет; результати проведених автором досліджень вітчизняного та світового ринків інноваційної продукції, а також результати опитування потенційних споживачів інноваційної продукції й апробації наукових результатів.

**Наукова новизна одержаних результатів.** У дисертації поставлено та вирішено нове важливе для економіки України наукове завдання розробки організаційно-економічного механізму управління процесом просування інноваційної продукції на ринок. Найсуттєвішими результатами роботи, що формують її наукову новизну та виносяться на захист, є такі:

*вперше розроблено:*

концепцію організаційно-економічного механізму управління процесом просування інноваційної продукції на ринок, яка ґрунтується на

методологічних засадах маркетингово-орієнтованого, ситуаційного, цільового та процесного підходів до управління та дозволяє підвищити ефективність прийняття управлінських рішень на кожному етапі процесу просування інноваційної продукції на ринок;

*удосконалено:*

метод формування потенційного ринку інноваційної продукції, що ґрунтується на маркетингових дослідженнях, у частині оцінки потенційних споживачів інноваційної продукції й ринкових позицій конкурентів, та, на відміну від існуючих, базується на моделі прогнозування попиту потенційних споживачів на інноваційну продукцію, що дозволяє на основі коригування обсягів витрат на залучення потенційних споживачів спрогнозувати збільшення кількості фактичних споживачів інноваційної продукції і зростання прибутку від її реалізації;

метод планування процесу просування інноваційної продукції на ринок, заснований на методології проектного підходу, що, на відміну від існуючих, використовує модифіковані структурно-функціональну й імітаційну моделі для ідентифікації суб'єктів просування інноваційної продукції на ринок і способів їх кооперації, а також визначення методів і термінів просування інноваційної продукції на ринок, що забезпечує пошук ефективних інтеграційних зав'язків між суб'єктами на кожній стадії інноваційного процесу та дозволяє спланувати й прискорити швидкість дифузії інноваційної продукції на ринку;

метод розробки стратегії управління процесом просування інноваційної продукції на ринок у частині збору, формалізації та інтерпретації інформації від потенційних споживачів щодо можливості вирішення їх проблем за допомогою інноваційної продукції, а також системи оцінки ефективності її використання, що, на відміну від існуючих, втілює ціннісний підхід до систематичної, передбачуваної і гарантованої ініціації розробки та просування на ринок інноваційної продукції, яка буде мати цінність для споживачів, що дозволяє виробникам стабільно отримувати додатковий

прибуток від її реалізації;

*набули подальшого розвитку:*

підхід до формування бюджету процесу просування інноваційної продукції на ринок, заснований на обґрунтуванні напрямів, обсягів і строків вихідних фінансових потоків, що, на відміну від існуючих, передбачає розробку графіка вхідних фінансових потоків і сприяє оптимізації структури джерел фінансування на кожному етапі процесу просування інноваційної продукції на ринок, зниженню витрат на просування та скороченню цього процесу у часі;

комплексний підхід до оцінки конкурентоспроможності інноваційної продукції, що ґрунтується на зіставленні питомих корисних ефектів інноваційної продукції, яка просувається на ринок, і продукції-аналога, та, на відміну від існуючого, враховує чинники, що впливають на конкурентоспроможність інноваційної продукції з боку її споживачів і виробників, та варіанти управлінських рішень за результатами оцінки, що дозволяє виробникам інноваційної продукції своєчасно генерувати нові її конкурентні переваги швидше за конкурентів.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у розробленні науково-методичних і практичних рекомендацій щодо управління процесом просування інноваційної продукції на ринок. Обґрунтовані теоретичні висновки та розроблені практичні рекомендації, що містяться в дисертаційній роботі, дозволяють сформулювати стратегічні пріоритети подолання проблем в управлінні процесом просування інноваційної продукції на ринок в умовах циклічного розвитку економіки. Запропоновані концепція, методи, підходи мають високий рівень універсальності та можуть застосовуватись під час управління просуванням на ринок будь-якої інноваційної продукції.

Основні наукові результати, концептуальні положення та практичні рекомендації за підсумками проведеного дослідження було використано у практичній діяльності ПАТ «Норд» (м. Донецьк), економічний ефект становить 125 тис. грн (акт № 395 від 13.02.2013 р.); Головного управління

регіонального розвитку, залучення інвестицій і зовнішньоекономічних відносин Донецької обласної державної адміністрації (довідка № 4-095 від 14.03.2014 р.); Департаменту освіти і науки Вінницької обласної державної адміністрації (довідка № 34-4-04/2469 від 20.05.2015 р.); Дочірнього підприємства «Спеціалізоване ремонтно-будівельне управління «ЛІФТ-3» (м. Київ), економічний ефект становить 261486,14 грн (акт від 25.01.2018 р.); Hideez Technology LTD (м. Київ), економічний ефект становить 200 тис. грн (акт № 29 від 24.01.2018 р.); а також у навчальному процесі Донецького національного університету (м. Вінниця) під час викладання дисциплін кафедри фінансів і банківської справи – «Фінанси», «Інвестиційне кредитування», «Управління грошовими потоками» (довідка № 26/04 від 16.12.2014 р.) та Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» під час викладання дисциплін кафедри економіки підприємства та економічної кібернетики – «Оптимізація господарської діяльності підприємств», «Моделювання економіки», «Моделювання управлінських рішень в конкретних ситуаціях», «Інноваційний розвиток підприємств» (довідка № 45-15/12 від 16.03.2018 р.). Підтверджений актами загальний економічний ефект від впровадження результатів дисертаційної роботи становить 586486,14 грн.

**Особистим внеском здобувача** є сформульовані й обґрунтовані наукові положення, висновки та рекомендації щодо управління процесом просування інноваційної продукції на ринок. Дисертація є самостійно виконаним науковим дослідженням. Наукові положення, висновки та рекомендації, винесені на захист, отримано автором самостійно й оприлюднено у його наукових працях. З публікацій, що написані у співавторстві, використано тільки ті результати, які отримано автором особисто.

**Апробація результатів дисертації.** Основні положення дисертації докладались та обговорювались на 1-й Міжнародній науково-практичній конференції «Інноваційні проблеми автоматизації управління бізнесом» (м. Житомир, 2007 р.); всеукраїнських науково-економічних читаннях

«Розвиток економічної науки та практики в умовах світових трансформацій» (м. Миколаїв, 2008 р.); X, XI, XIII та XV міжнародних наукових конференціях студентів і молодих вчених «Фінансовий і банківський менеджмент: досвід та проблеми» (м. Донецьк, 2008, 2009, 2011, 2013 рр.); науковій конференції Донецького національного університету за підсумками науково-дослідної роботи за період 2011-2012 рр. (м. Донецьк, 2013 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Wspolczesna nauka. Nowe perspektywy» (м. Варшава, 2014 р.); IX Міжнародній науково-практичній конференції «Проблеми та перспективи соціально-економічного розвитку країни» (м. Чернівці, 2014 р.); X Міжнародній науково-практичній конференції «Moderní vymoženosti vědy – 2014» (м. Прага, 2014 р.); XV Всеукраїнській науковій конференції студентів та молодих учених «Проблеми розвитку соціально-економічних систем в національній та глобальній економіці» (м. Вінниця, 2015 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Фінанси: теорія і практика» (м. Київ, 2017 р.).

**Публікації.** Основний зміст і результати дисертації опубліковано у 24 наукових працях (37,89 друк. арк.), з яких особисто автору належать 6,73 друк. арк., а саме: 1 розділ у колективній монографії, 6 статей у наукових фахових виданнях, 4 – у наукових періодичних виданнях іноземних держав і виданнях України, що включені до міжнародних наукометричних баз, 13 – у журналах і збірках тез доповідей міжнародних науково-практичних конференцій.

**Структура й обсяг дисертації.** Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел до кожного розділу і додатків. Загальний обсяг роботи становить 293 сторінки, у тому числі 178 сторінок основного тексту. Текст дисертації ілюструють 24 таблиці (з яких 8 займають окремі сторінки) та 32 рисунки (з яких 5 займають окремі сторінки), 16 додатків на 55 сторінках. Список використаних джерел містить 383 найменування і розміщується на 39 сторінках.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ПРОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПРОДУКЦІЇ НА РИНОК

#### **1.1. Процес просування інноваційної продукції на ринок як об'єкт дослідження**

Одним з найважливіших завдань розвитку економіки України на сучасному етапі є забезпечення безперервного підвищення конкурентоспроможності вітчизняних суб'єктів господарювання на основі виробництва і реалізації інноваційної продукції у всіх сферах діяльності.

Проте, незважаючи на актуальність поставленого завдання, в Україні тривалий час недостатньо уваги приділяється НІОКР і впровадженню їх результатів у практику. Крім того, технологічні розриви і час реагування на світові науково-технологічні здобутки шляхом модернізації виробництва інноваційної продукції дуже низька. У зв'язку з цим значна частина вітчизняної інноваційної не відповідає вимогам сучасного наукового та технологічного забезпечення. Це зумовлює її низьку конкурентоспроможність як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринках, що у кінцевому підсумку не відповідає національним інтересам і знижує міжнародний рейтинг інноваційного розвитку України.

Так, наприклад, в рейтингу країн за Глобальним індексом інновацій (The Global Innovation Index), який розраховується за методикою міжнародної бізнес-школи INSEAD (Франція), Україна з 71-го місця у 2013 р. піднялась на 50-те у 2017 р. серед 127 країн. При цьому лише за період 2016-2017 рр. відбулось її переміщення у рейтинговій таблиці з 56-го на 50-те місце. Зміна позицій відбулася внаслідок покращення цілого ряду показників: бізнес середовища в цілому; розвитку інформаційних та комунікаційних технологій; інтенсивності інтеграційних зв'язків між наукою і виробництвом;

прискорення темпів розповсюдження інноваційних знань та інших показників [1].

На рис. 1.1 наведено рейтинг індикаторів інноваційного розвитку України у порівнянні з аналогічними показниками країни-лідера (Швейцарії) та країнами «Великої сімки».

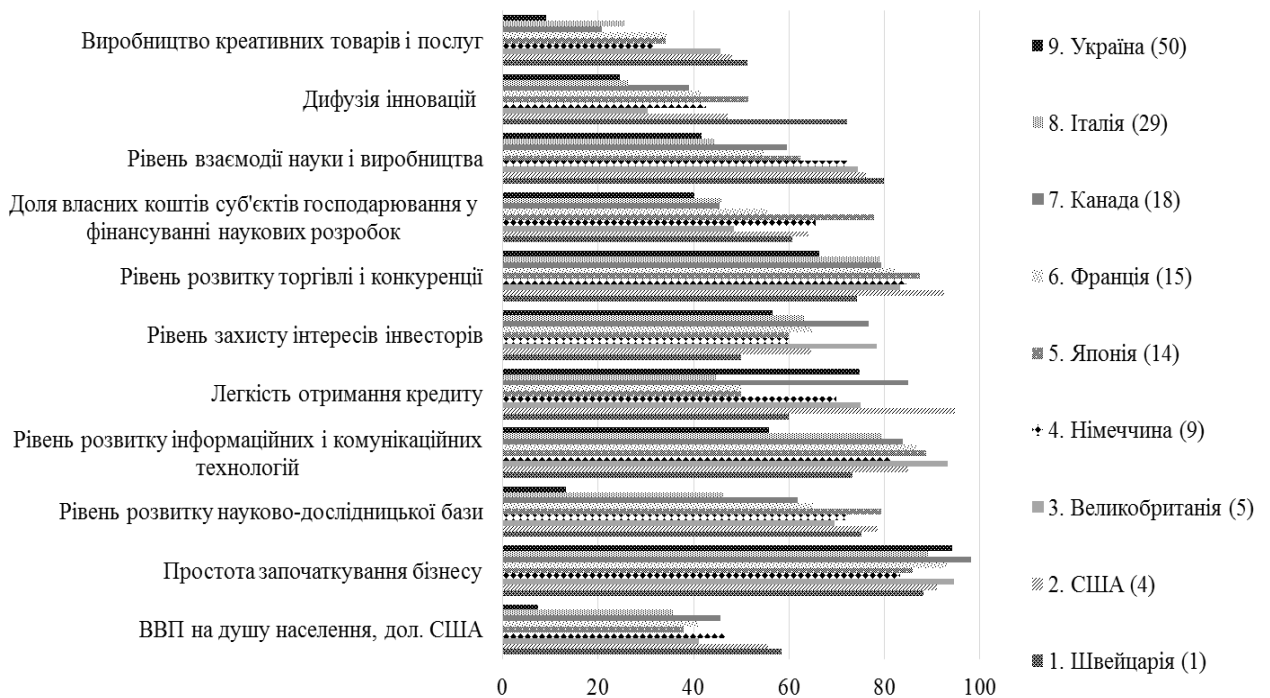


Рис. 1.1. Порівняльна характеристика окремих показників інноваційного розвитку країн у Глобальному індексі інновацій у 2017 р.

*Джерело: розроблено автором на основі [1].*

Крім того, покращилися позиції України й у щорічному рейтингу конкурентоспроможності економік Всесвітнього економічного форуму – у 2017-2018 рр. вона посіла 81-ше місце проти 85-го у 2016-2017 рр. серед 137 досліджуваних країн [1]. За цим рейтингом економіка України знаходяться на перехідному етапі до етапу, що орієнтується на ефективність управління, у той час як Армения, Грузія, Росія вже досягли його; Латвія, Литва – знаходяться на перехідному етапі до етапу, що орієнтується на інноваційний розвиток, а Естонія – відноситься до країн з інноваційним розвитком (рис. 1.2).

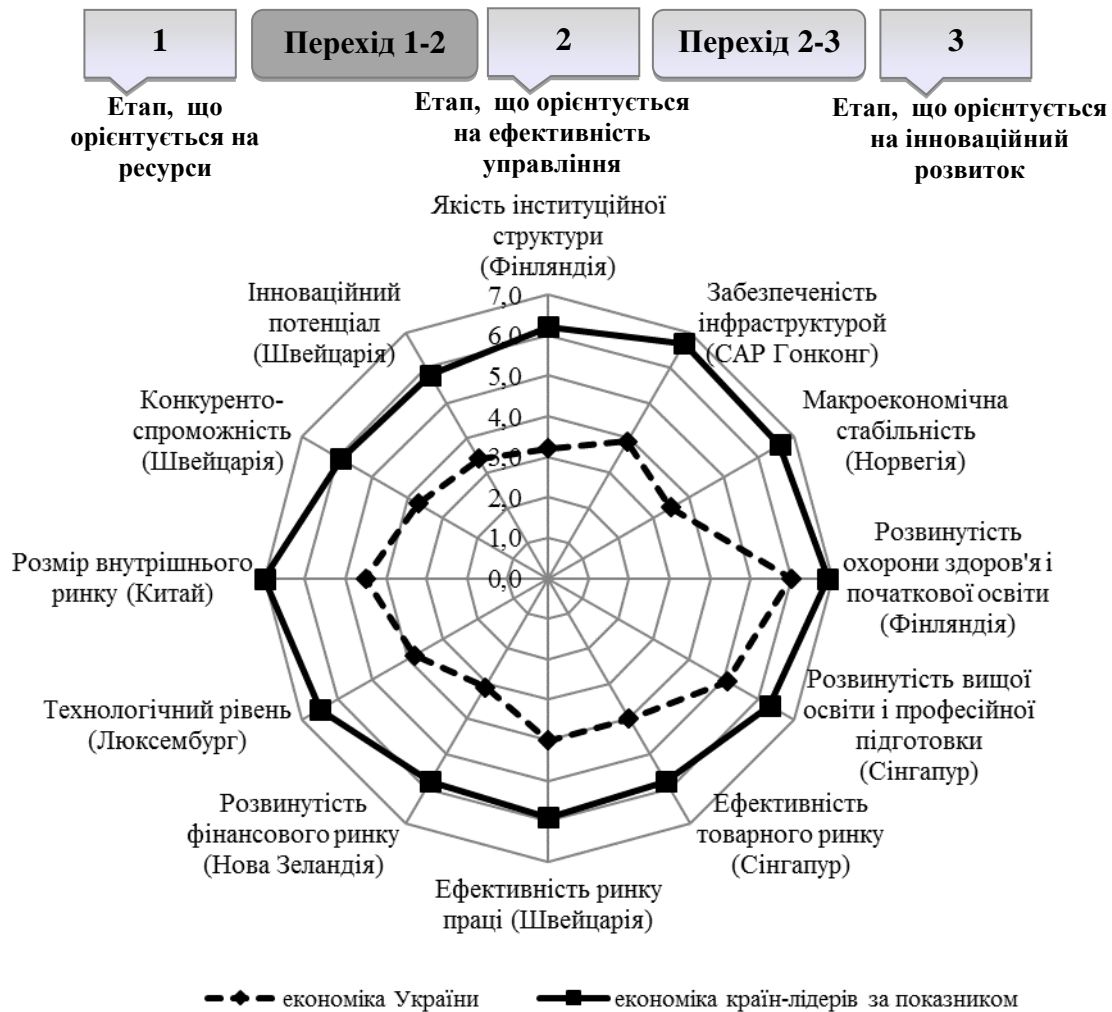


Рис. 1.2. Характеристика стану розвитку економіки України у порівнянні з країнами, які посідають найкращі позиції за окремими показниками у 2017 р.

*Джерело: розроблено автором на основі [1]*

Розуміючи важливість і складність розвитку економіки України на інноваційній основі, в Україні ще у 1991 р. вперше в СНД було прийнято Закон «Про основи державної політики у сфері науки і науково-технічну діяльність» [2], який у 1998 р. було замінено Законом України «Про наукову і науково-технічну діяльність» [3].

Пізніше було прийнято закони України: «Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки» (2001 р.) [4], «Про інноваційну діяльність»



(2002 р.) [5], «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» (2003 р.) [6], «Про Загальнодержавну комплексну програму розвитку високих наукоємних технологій» (2004 р.) [7].

Проте, незважаючи на проголошення інноваційного напрямку розвитку економіки України, відповідні заходи здійснюються вкрай повільно, що негативно позначається на економічному розвитку країни в цілому та її позиціях у міжнародних рейтингах за показниками рівня розвитку інновацій.

На думку експертів, яких опитували під час формування бази даних для розрахунку індексу конкурентоспроможності, повною мірою реалізовувати у 2017-2018 рр. власний інноваційний потенціал Україні, за обсягом якого вона посідає 77-ме місце, не дозволяють чинники, наведені на рис. 1.3 [1].



Рис. 1.3 Чинники, що стримують інноваційний розвиток економіки України у 2017-2018 рр.

*Джерело: розроблено автором на основі [1]*

Виявлене на державному рівні відставання в інноваційному розвитку економіки України від рівня економік країн-лідерів за рейтингами

інноваційного розвитку та конкурентоспроможності сприяли розробці та затвердженню в 2009 р. Концепції розвитку національної інноваційної системи, спрямованої на активізацію інноваційних процесів, забезпечення технологічного розвитку та оновлення національної економіки [8].

Про відхилення економіки України від моделі інноваційного розвитку свідчить також низький рівень її наукоємності, у тому числі частка витрат на виконання наукових досліджень і розробок у ВВП. Так, наприклад, якщо Лісабонською стратегією для країн Європейського Союзу на період до 2020 р. визначено цільове значення цього показника – 3 % [10], то в Україні Законом «Про наукову і науково-технічну діяльність» розмір витрат на виконання наукових досліджень і розробок передбачено у розмірі 1,7 % ВВП [3].

У реальності ж у 2017 р. за рахунок коштів Державного бюджету України розмір витрат на виконання наукових досліджень і розробок становив лише 0,18 % ВВП, що в 11,3 рази менше середньоєвропейського фактичного значення (рис. 1.4).

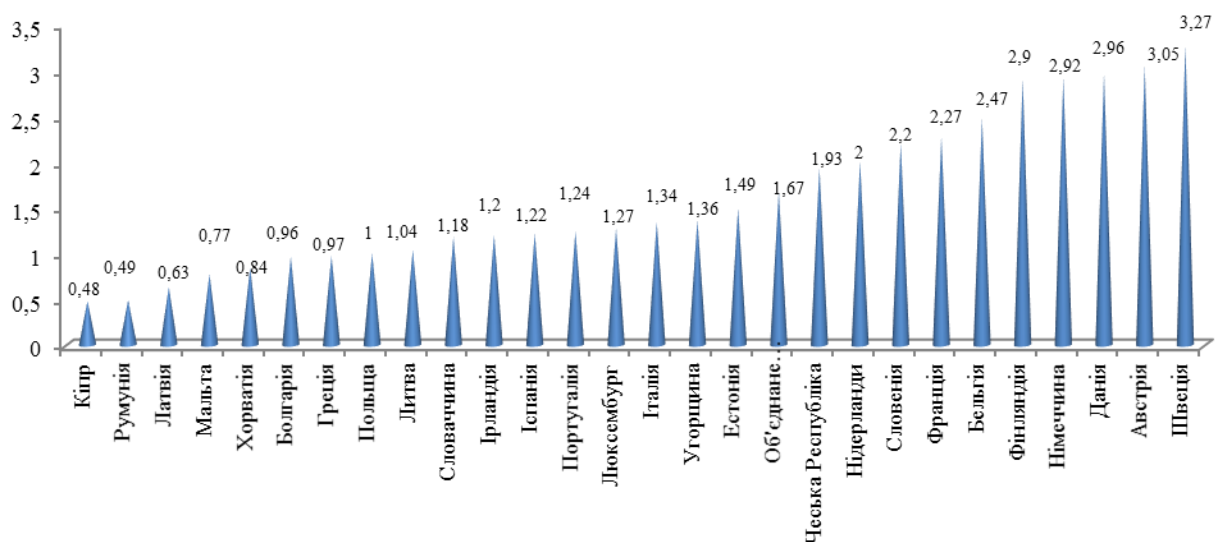


Рис. 1.4. Доля витрат на виконання наукових досліджень і розробок у ВВП у країнах Європейського Союзу у 2015 р.

*Джерело: розроблено автором на основі [10].*

Слід також зазначити, що відсутність дієвого механізму фінансування масштабних наукових досліджень і технологічних змін на основі впровадження інновацій не дозволяє суб'єктам господарювання, міністерствам та іншим центральним органам виконавчої влади в Україні мати достатньо коштів для інноваційної трансформації галузей національної економіки. Як і раніше, недержавні комерційні структури не є зацікавленими у здійсненні довгострокових проектів, які забезпечували б базові технологічні зміни. Керівники вітчизняних суб'єктів господарювання схильні до застосування традиційних схем, залишаючи поза увагою нові вимоги до фінансування, правові зміни, бізнес-ідеї, інструменти, засоби тощо. Більша частина інвестицій здійснюється у великі та брендові суб'єкти господарювання, а у наукомістке виробництво вітчизняні та іноземні інвестори вкладати кошти не дуже мотивовані. Тому тривалий час державні науково-технічні програми не виконуються у повному обсязі, що не забезпечує досягнення запланованих кінцевих результатів. На підтвердження зазначених проблем наведемо динаміку обсягів фінансування інноваційної діяльності суб'єктів господарювання за період 2013-2017 рр. (рис. 1.5 та рис. 1.6).

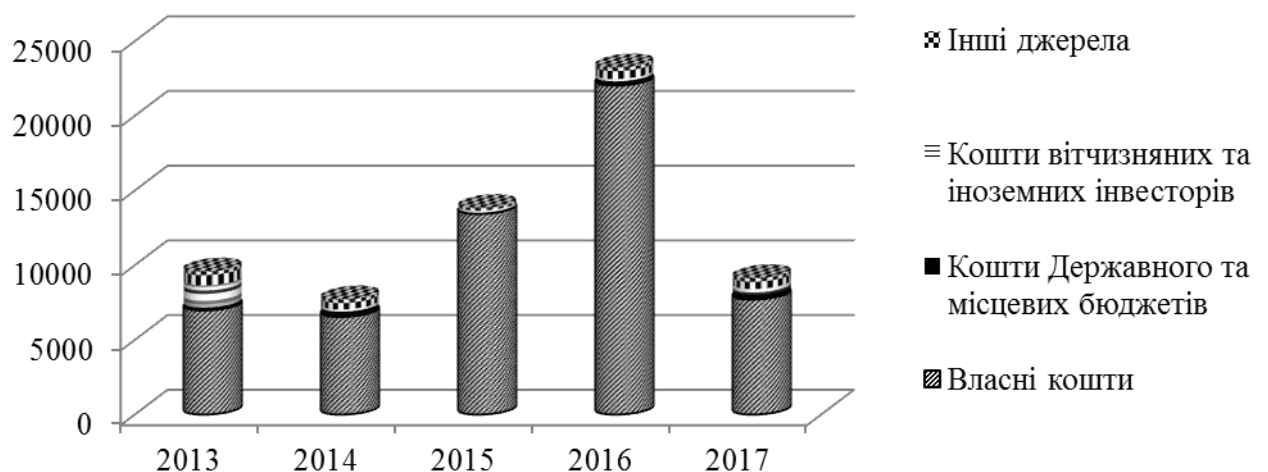


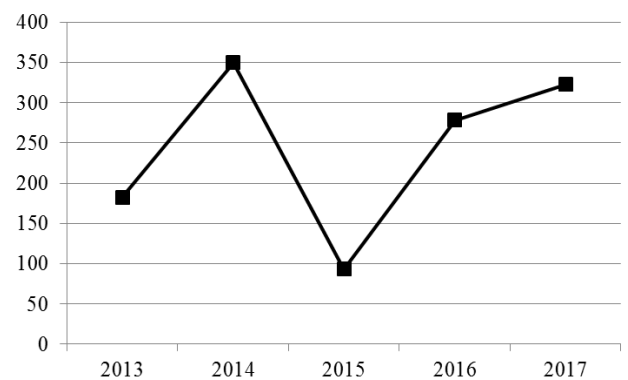
Рис. 1.5. Загальний обсяг фінансування інноваційної діяльності за джерелами за період 2013-2017 рр. (млн. грн)

*Джерело: розроблено автором на основі табл. 1 Додатку А [11].*

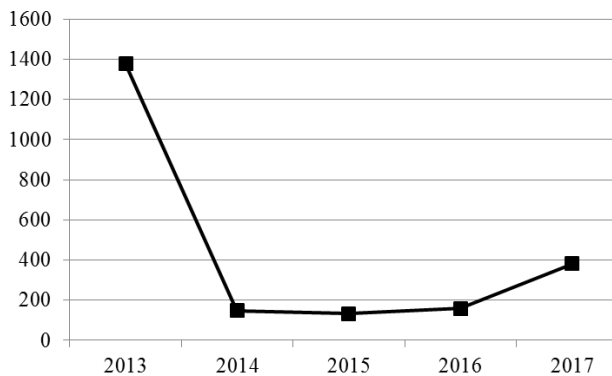
Аналіз рис. 1.5 свідчить, що у структурі джерел фінансування інноваційної діяльності суб'єктів господарювання в Україні за період 2013-2017 рр. стабільно переважали їх власні кошти. Крім того, їхня частка у загальній сумі фінансування інноваційної діяльності характеризувалась тенденцією до зростання – з 72,9 % у 2013 р. до 97,2 % у 2015 р., а протягом 2016-2017 рр. спостерігається зменшення фінансування за рахунок власних коштів – на 2,3 відсоткових пункти у 2016 р. порівняно з попереднім роком, та ще на 10,4 % відсоткових пункти до кінця 2017 р.



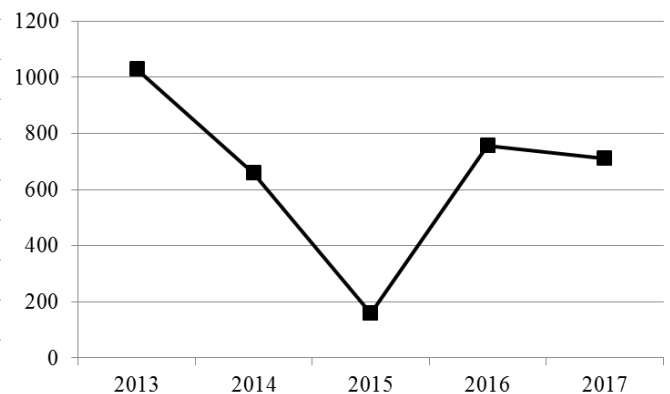
а) Власні кошти суб'єктів господарювання



б) Кошти Державного та місцевих бюджетів



в) Кошти вітчизняних та іноземних інвесторів



г) Інші джерела коштів

Рис. 1.6. Динаміка обсягів фінансування інноваційної діяльності суб'єктів господарювання за період 2013-2017 рр. за джерелами (млн. грн)

*Джерело: розроблено автором на основі табл. 1 Додатку А [11].*

Рис. 1.6 демонструє коливання обсягів фінансування інноваційної діяльності в Україні за окремими джерелами протягом 2013-2017 рр. Так, обсяг власних коштів суб'єктів господарювання, направлених на фінансування інноваційної діяльності, за період 2013-2016 рр. збільшився у 3,2 рази – з 6973,4 млн. грн у 2013 р. до 22035,9 млн. грн у 2016 р., але у 2017 р. стрімко скоротився на 65 % – до 7704,1 млн. грн.

Якщо проаналізувати обсяги фінансування витрат суб'єктів господарювання на здійснення ними інноваційної діяльності за рахунок коштів Державного та місцевих бюджетів протягом 2013-2017 рр., спостерігається їх постійне коливання. Так, у 2014 р. відбулось стрімке зростання цього показника на 91,2 % порівняно з попереднім роком. У 2015 р. бюджетне фінансування за цією статтею витрат скоротилось – у 3,7 рази порівняно з 2014 р., а на кінець 2016 р. – знов зросло втричі й становило 278,1 млн. грн. У 2017 р. фінансування інноваційної діяльності з бюджетів всіх рівнів також характеризується тенденцією до зростання – на 16,1 % до рівня 2016 р. Аналіз участі держави у фінансуванні інноваційної діяльності суб'єктів господарювання доводить, що протягом 2013-2017 рр. частка цього джерела у загальній структурі фінансування інноваційної діяльності вкрай низька – коливається від 0,7 % до 4,5 % в окремі роки. Це змушує суб'єктів господарювання шукати інші джерела фінансових ресурсів з метою здійснення інноваційної діяльності та просування інноваційної продукції на ринок.

У країнах, що орієнтується на інноваційний розвиток, одним із найбільш розповсюджених методів фінансового забезпечення інноваційної діяльності є залучення коштів сторонніх інвесторів. В Україні ж у період 2013-2015 рр. спостерігається стрімке скорочення обсягів інвестицій вітчизняних та іноземних інвесторів – у 10,1 рази. Починаючи з 2016 р., інвестори активізують свою діяльність в Україні, що позначається на обсягах фінансування ними інноваційної діяльності. Так, у 2016 р. інвестиції в інноваційну сферу зросли на 18,7 % порівняно з 2015 р., а у 2017 р. – ще у 2,4

рази. Загалом, протягом періоду, що аналізується, частка фінансування інноваційної діяльності суб'єктів господарювання за рахунок коштів вітчизняних та іноземних інвесторів у загальній структурі фінансування інноваційної діяльності мала тенденцію до скорочення з 14,4 % у 2013 р. до 0,7 % у 2016 р., і лише у 2017 р. збільшилась до 4,2 %.

Частка фінансування за рахунок інших джерел, у тому числі позабюджетних фондів і кредитів, у загальному обсязі фінансування інноваційної діяльності суб'єктів господарювання за період 2013-2015 рр. стрімко скоротилась з 10,8 % до 1,2 %. В абсолютній сумі також відбулось скорочення у 6,4 рази – з 1029,9 млн. грн до 160,3 млн. грн. У 2016 р. частка цього джерела у загальній структурі фінансування інноваційної діяльності збільшилась до 3,3 %, а у 2017 р. – до 7,8 %. У той же час в абсолютній сумі зростання спостерігається лише у 2016 р. – у 4,7 рази порівняно з попереднім роком, а у 2017 р. – незначне зменшення показника (на 6,1 %).

Такий розподіл фінансових ресурсів став однією з причин зміни рівня інноваційної активності суб'єктів господарювання в Україні у період 2013-2017 рр. (табл. 3 Додатку А, рис. 1.7, рис. 1.8).

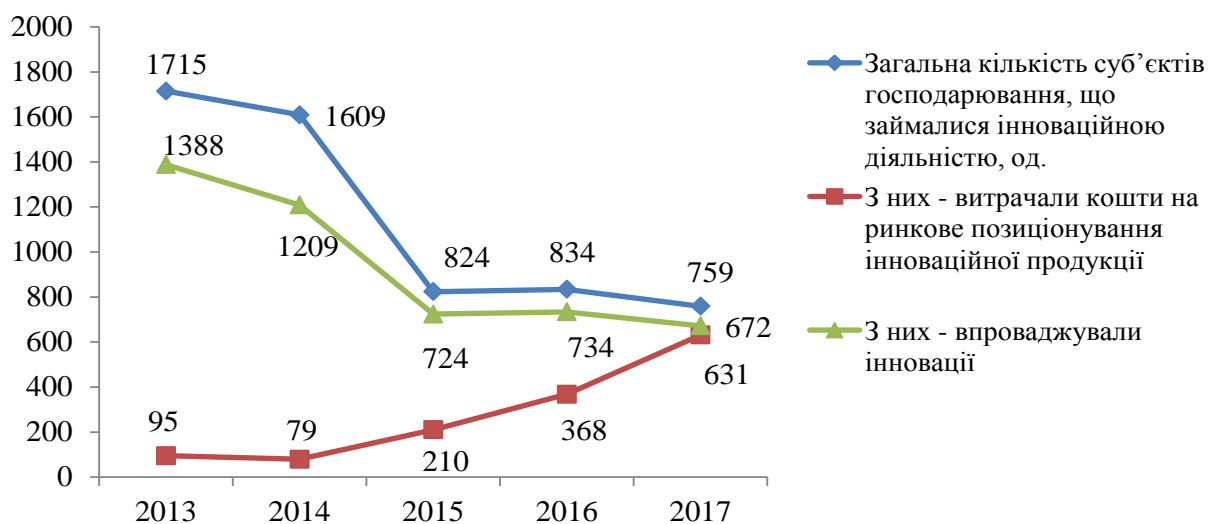


Рис. 1.7. Динаміка кількості суб'єктів господарювання, що займалися інноваційною діяльністю у період 2013-2017 рр.

*Джерело: розроблено автором на основі табл. 3 Додатку А [11].*

Як свідчить рис. 1.7, загальна кількість суб'єктів господарювання, що займались інноваційною діяльністю у 2013-2017 рр., має тенденцію до зменшення. Лише у 2016 р. відбулось незначне збільшення показника на 1,2 % у порівнянні з попереднім роком. Крім того, частка інноваційно активних суб'єктів господарювання у загальній їх кількості в Україні протягом періоду, який аналізується, залишається стабільно низькою – у середньому 17 %. Спостерігається також скорочення вдвічі на кінець періоду чисельності суб'єктів господарювання, що впроваджували інновації, проте частка таких суб'єктів у загальній кількості інноваційно активних суб'єктів господарювання збільшилась з 80,1 % у 2013 р. до 88,5 % у 2017 р. У той же час у 6,6 рази зросла кількість суб'єктів господарювання, що витрачали кошти на ринкове позиціонування інноваційної продукції, й на кінець 2017 р. становила 631 одиницю, що складає 83,1 % загальної кількості суб'єктів господарювання, що займались інноваційною діяльністю.

На рис. 1.8 наведено негативну динаміку кількості суб'єктів господарювання, що реалізовували інноваційну продукцію у період 2013-2017 рр.

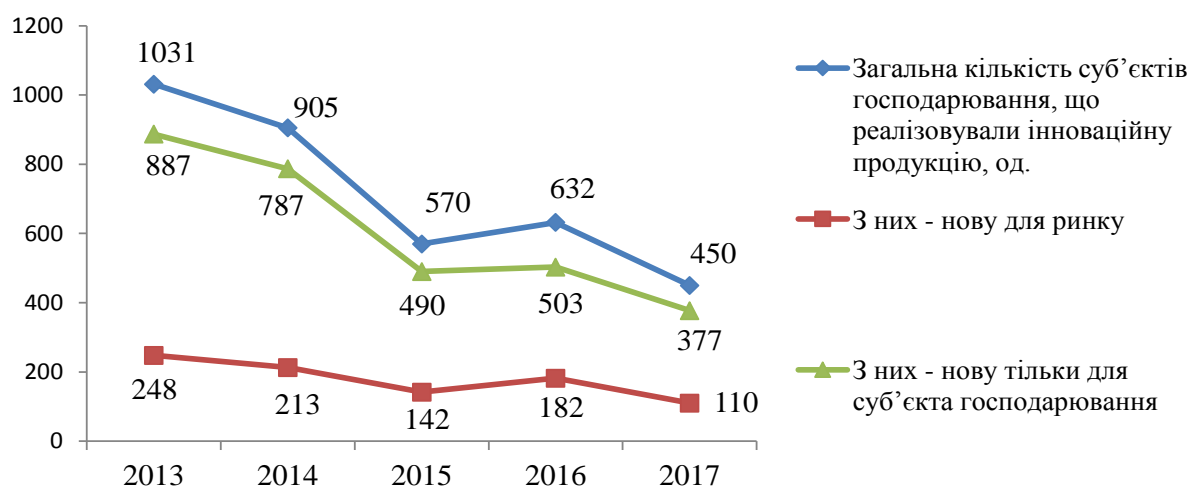


Рис. 1.8. Динаміка кількості суб'єктів господарювання, що реалізовували інноваційну продукцію у період 2013-2017 рр.

*Джерело: розроблено автором на основі табл. 3 Додатку А [11].*

Так, загальна чисельність суб'єктів господарювання, що реалізовували інноваційну продукцію, скоротилась у 2,3 рази у 2017 р. порівняно з 2013 р. Проте, частка цих суб'єктів господарювання у загальній кількості суб'єктів господарювання, що займались інноваційною діяльністю, залишалася стабільно високою – близько 64 % у середньому. Тенденцію до зменшення у 2,3 рази мають також показники кількості суб'єктів господарювання, що реалізовували інноваційну продукцію, яка була новою для ринку та новою для самих суб'єктів господарювання. При цьому частки цих груп суб'єктів господарювання у загальній кількості суб'єктів господарювання, що займались інноваційною діяльністю, залишаються майже стабільними – близько 25 % й 84 % відповідно.

Значне зменшення кількості суб'єктів господарювання, що реалізовували інноваційну продукцію, призвело до скорочення обсягів її реалізації на 50,6 % у 2017 р. порівняно з 2013 р. При цьому частка інноваційної продукції у загальному обсязі реалізованої продукції залишається вкрай низькою – 3,3 % у 2013 р. і має тенденцію до зниження – 0,9 % у 2017 р. На фоні скорочення абсолютних і відносних показників реалізації інноваційної продукції спостерігається зниження її інноваційності. Так, у 2017 р. новою для ринку було лише 25,7 % всієї реалізованої інноваційної продукції, що на 9,1 відсоткових пункти менше за показник 2013 р. Частка інноваційної продукції, що була новою тільки для суб'єктів господарювання, скоротилась у 5 разів – з 65,5 % у 2013 р. до 13,2 % у 2017 р. (табл. 3 Додатку А).

У сучасних умовах звертає на себе увагу і той факт, що незважаючи на наявність конкурентних переваг, насамперед у галузі науково-технічних досягнень, українські наукомісткі суб'єкти господарювання не можуть реалізувати свій потенціал на міжнародному ринку, а також конкурувати з імпортною продукцією на внутрішньому ринку, поступово втрачаючи свої позиції. Внаслідок цього у період 2013-2017 рр. спостерігалась тенденція до скорочення втричі обсягів реалізації інноваційної продукції за межі України



(з 16053,4 млн. грн у 2013 р. до 5500 млн. грн у 2017 р.) (табл. 3 Додатку А).

До причин скорочення обсягів експорту української інноваційної продукції протягом періоду, що аналізується, слід віднести відсутність комерційної складової, яка визначає споживчу цінність вітчизняної інноваційної продукції. Отже, незважаючи на створення на українських промислових суб'єктах господарювання унікальних готових зразків інноваційної продукції, таких, що не мають аналогів, чи перевершують їх за певними характеристиками, вони залишаються неконкурентоздатними на внутрішньому і світовому ринках. Причина цих проблем полягає у недостатньо активній роботі з просування інноваційної продукції на ринок саме з боку її виробників.

Більш того, у науковій літературі не приділяється належної уваги соціально-економічній значущості і ролі самого процесу просування інноваційної продукції на ринок.

Так, наприклад, Г. Г. Панічкіна й Є. І. Мазілкина [12] вважають, що роль цього процесу полягає у налагодженні комунікацій з окремими особистостями і групами людей за допомогою прямих і непрямих засобів з метою забезпечення продажів. Проте, таке трактування більшою мірою розкриває засоби і мету просування інноваційної продукції, а не його роль.

А. Д. Петросян [13], усуває зазначений недолік та вказує на те, що роль процесу просування інноваційної продукції полягає для виробника у наступному: мінімізації витрат на зберігання запасів і транспортування готової продукції, підвищенні прибутку від її продажу; для споживача – у своєчасному отриманні продукції для виконання своїх виробничих завдань і, в кінцевому підсумку, отриманні прибутку.

При цьому слід зауважити, що наведене визначення ролі процесу просування інноваційної продукції не враховує специфіку завдань процесу просування інноваційної продукції на ринок, бо перераховані функції відображають маркетингово-логістичні принципи виробничо-збутової діяльності у контексті готової продукції.

У зв'язку з цим визначення сутності процесу просування вітчизняної інноваційної продукції на внутрішній і світовий ринки є актуальним науково-практичним завданням. Для його вирішення необхідно уточнити понятійний апарат процесу просування інноваційної продукції на ринок. Перш за все необхідно визначити й уточнити, що представляють собою такі поняття, як ринок, куди просувається інноваційна продукція; інноваційна продукція; процес просування інноваційної продукції на ринок.

У сучасній економічній літературі зустрічається досить велика кількість визначень ринку через притаманні йому складність, різноманітність і невизначеність. Проте, протягом розвитку суспільного виробництва поняття ринку неодноразово змінювалось. Якщо проаналізувати основні підходи до розуміння ринку [14-28], то їх можна систематизувати їх за групами, які представлено у табл. 1 Додатку Б. З огляду на ці підходи до визначення поняття «ринок» охарактеризуємо його у контексті процесу просування інноваційної продукції.

Визначення 1.1. Ринок – це сукупність фактичних і потенційних покупців інноваційної продукції, які встановлюють контакти з її виробниками з метою узгодження власних інтересів.

Відсутність у науковій літературі єдиного визначення ринку у свою чергу обумовлює різноманітність точок зору щодо визначення терміну «продукція», які представлено у табл. 2 Додатку Б. Аналіз цієї таблиці свідчить про те, що одні автори [29, 31, 33-36] визначають продукцію як сукупність продуктів і послуг виробництва. У той же час інші автори [18, 30, 32] продукцію визначають як результат діяльності, який має корисні властивості. Слід відзначити, що всі автори, визначення продукції яких наведено у табл. 2 Додатку Б, все ж таки акцентують увагу на можливості обліку та планування випуску продукції у натуральному і грошовому вираженні, при цьому уточнюють форму, яку може приймати продукція, і вказують суб'єктів, які можуть здійснювати її виробництво.

Узагальнюючи наведені визначення поняття «продукція»,

охарактеризуємо її з огляду необхідності просування на ринок.

Визначення 1.2. Продукція – це результат діяльності суб'єкта господарювання, отриманий ним у певний проміжок часу, що вимірюється у натуральному і вартісному вираженні, призначений для задоволення суспільних та особистих потреб, для чого і просувається на ринок.

У зв'язку з тим, що у цьому дослідженні об'єктом просування на ринок є інноваційна продукція, слід також уточнити її визначення.

Огляд спеціальної вітчизняної та зарубіжної економічної літератури, а також нормативно-законодавчої бази України довів, що не існує єдиного підходу до визначення інноваційної продукції (табл. 3 Додатку Б). Як видно з табл. 3 Додатку Б, деякі автори [37, 39] розглядають інноваційну продукцію як вперше виготовлену або як таку, що істотно відрізняється від аналогічної продукції, раніше виробленої [37, 41]. Водночас існують точки зору [35, 38, 40, 41], згідно з якими інноваційна продукція – це конкурентоспроможний результат інноваційної діяльності, при цьому в основі створення інноваційної продукції лежать новітні технології. Отже, на основі узагальнення визначень, наведених у табл. 3 Додатку Б, та враховуючи ступінь унікальності об'єкту просування на ринок, уточнемо визначення поняття «інноваційна продукція».

Визначення 1.3. Інноваційна продукція – це конкурентоспроможний результат реалізації інноваційних проектів, виражений у вигляді товарів, робіт, послуг, виготовлений вперше, або в іншому випадку – такий, що має конкурентні переваги у порівнянні з аналогами і замінниками та призначений для просування на ринок.

У зв'язку з тим, що поширення та реалізація інноваційної продукції потребує організації інтенсивного й ефективного процесу просування її на ринок, а результати огляду спеціальної літератури свідчать про відмінності у його визначеннях (табл. 4 Додатку Б), варто уточнити сутність поняття «просування продукції». З наведених у табл. 4 Додатку Б визначень поняття просування продукції можна встановити компліментарність виокремлених принципів і завдань управління цим процесом.

Наприклад, одна група авторів [50-53] вважає, що просування продукції здійснюється з метою задоволення потреб споживачів і для отримання прибутку. Друга група [44, 45, 48] наголошує на необхідності стимулювання у споживачів бажання купити продукцію, що просувається; третя [31, 46, 49] – акцентує увагу на комунікаціях між виробниками і споживачами продукції шляхом інформування, переконання або нагадування про неї. Також присутня позиція [29, 42, 43, 47], сфокусована суто на маркетингових цілях: збільшення обсягу попиту, збуту та частки ринку, підвищення/досягнення впізнання бренду, залучення нових споживачів. Оскільки просування продукції на ринок включає її фізичне переміщення від місця розташування виробника до місця споживання, то до принципів управління процесом просування відноситься своєчасна поставка конкретної продукції в вказане місце і за умови мінімальних витрат [50-53].

Слід зазначити, що вищевказані визначення просування продукції характеризують його окремі елементи, а не як цілісний процес, при цьому не враховується його управлінський аспект. Крім того, у наведених визначеннях мова йде здебільшого про просування продукції, що вже існує та реалізується на ринку, і при цьому не враховується специфіка інноваційної продукції як об'єкта просування.

С. В. Шпітонков [54] трактує процес просування інноваційної продукції на ринок як послідовність етапів створення товару, пропозиції його на ринок й організації стійкого попиту з метою продажу товару потенційному споживачеві. М. А. Тихонов [55] ототожнює процес просування інноваційної продукції на ринок з її комерціалізацією. Найчастіше ж під процесом просування інноваційної продукції на ринок розуміється використання різних інструментів, за допомогою яких продавець зможе переконати покупця придбати необхідну продукцію.

Відсутність єдиного підходу до організації процесу просування інноваційної продукції на ринок зумовлює різноманітність підходів до його структури (табл. 5 Додатку Б). Інформація, що міститься в табл. 5 Додатку Б,

свідчить про те, що різними авторами виділяється різна кількість етапів процесу просування інноваційної продукції на ринок: чотири [55], п'ять [47, 57], шість [43, 56, 58, 59] та сім [13, 53].

Для уточнення сутності процесу просування інноваційної продукції на ринок здійснено його декомпозицію на етапи (рис. 1.9).

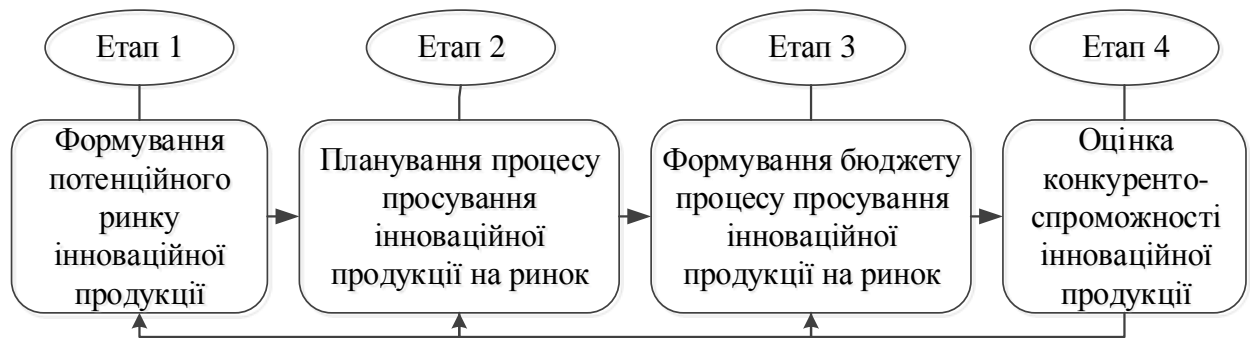


Рис. 1.9. Структура процесу просування інноваційної продукції на ринок

*Джерело: розроблено автором.*

Вибір першого етапу – формування потенційного ринку інноваційної продукції – пояснюється необхідністю прийняття суб'єктом господарювання рішення про просування інноваційної продукції на ринок. Виконання цього етапу передбачає визначення потенційних споживачів інноваційної продукції та оцінку ринкових позицій конкурентів, що у кінцевому підсумку визначає мету і завдання просування інноваційної продукції на ринок.

Другий етап – планування процесу просування інноваційної продукції на ринок – призначений для здійснення ідентифікації суб'єктів цього процесу, розподілу між ними прав і обов'язків, уточнення формальних і неформальних комунікаційних каналів просування інноваційної продукції, розробки цінової політики щодо інноваційної продукції та визначення стратегії її просування.

Третій етап – формування бюджету процесу просування інноваційної продукції на ринок – полягає в організації управління фінансовими потоками для забезпечення ефективного виконання цього процесу у заданому

бюджетному періоді.

Четвертий етап – оцінка конкурентоспроможності інноваційної продукції – здійснюється на основі аналізу сприйняття споживачами інноваційної продукції. Якщо реакція споживачів інноваційної продукції виявиться позитивною, то у подальшому з ними укладається контракт на поставку конкретної її кількості. Якщо ж споживачі відреагували не так активно, як це передбачалось, то приймається рішення про доопрацювання інноваційної продукції з метою її подальшого просування на ринок.

Отже, охарактеризуємо сутність процесу просування інноваційної продукції на ринок з огляду на його структуру.

Визначення 1.4. Процес просування інноваційної продукції на ринок полягає у послідовному чи одночасному виконанні його етапів, пов'язаних з формуванням потенційного ринку інноваційної продукції, плануванням процесу просування інноваційної продукції на ринок, формуванням бюджету цього процесу, а також оцінкою конкурентоспроможності інноваційної продукції, з метою збільшення обсягу реалізації інноваційної продукції на ринку і отримання додаткового прибутку її виробником у короткостроковій і довгостроковій перспективі.

Процес просування інноваційної продукції на ринок залежить від ефективності управління ним з урахуванням особливостей, які притаманні економіці України.

## **1.2. Методологічні напрями та особливості управління процесом просування інноваційної продукції на ринок**

У сучасних умовах економіки, що характеризується глобалізацією ринків, зміною парадигми розвитку з промислової на інформаційну, трансформацією системи споживчих очікувань, суб'єкти господарювання стикаються з проблемою забезпечення своєї конкурентоспроможності. При цьому все більше уваги приділяється поширенню й управлінню процесом

просування інноваційної продукції на ринок.

Навіть ті суб'єкти господарювання, які вже досягли високого ступеня інноваційно-технологічного розвитку, теж потребують зміцнення своїх конкурентних позицій на ринку за рахунок підвищення якості і швидкості управління процесом просування туди інноваційної продукції, яку вони виробляють.

Обрання Україною інноваційної моделі розвитку економіки передбачає ідентифікацію особливостей науково-технічного прогресу та впливу інновацій на соціально-економічний розвиток суспільства під час формування ефективної інноваційної політики. Це обумовлює дослідження існуючих науково-практичних доробок і пошук нових більш дієвих шляхів інноваційного розвитку. Центральним моментом під час розробки організаційно-економічного механізму управління процесом просування інноваційної продукції на ринок виступає з'ясування природи економічних спадів і зростань в економіці й врахування їх причин.

Насамперед варто зазначити, що підґрунтям для появи теорій циклічного економічного розвитку, у тому числі й інноваційного, стали дослідження англійських вчених Х. Кларка [61] і В. С. Джевонса [62], які проаналізували динамічні зміни в економіці між двома економічними кризами 1793 та 1847 років.

До зовнішніх чинників економічного розвитку в роботі Я. Ван Гельдерена [63] віднесено появу нових технологій.

Подальші теоретичні доробки, присвячені природі економічних циклів і періодичних криз пов'язують з іменами Ц. Маркетті [64], М. Кондратьєва [65] та М. Туган-Барановського [66].

Ці вчені достатньо глибоко дослідили причини і характер коливань економічного розвитку, що знайшло своє відображення у «теорії довгих хвиль М. Кондратьєва» [65]. Проте вони не змогли повною мірою пояснити причини зацікавленості суб'єктів господарювання у нових технологіях та з'ясувати їх мотивацію до залучення радикальних нововведень у виробничу

діяльність. Відсутність цієї ланки у механізмі циклічних коливань економічного розвитку спонукала до подальших досліджень, результатом яких стали інноваційні теорії технологічних змін.

До складу цієї групи теорій входять наступні: теорія інноваційного типу розвитку Й. Шумпетера [67]; інноваційна теорія С. Кузнеця [68]; неокласична теорія нововведень Г. Менша [69] і Р. Фостера [70]; концепція формування технологічних систем і дифузії нововведень К. Фрімена [71], Дж. Кларка [72] і Л. Суїте [72], теорія циклів у контексті антикризового державного управління Ю. Яковця [73] та інші.

Третьою важливою групою теорій є група новітніх теорій інноваційного розвитку промисловості, яку представляють теорія інтелектуальної технології Ф. Хайєка [74], теорія інноваційної економіки і підприємницького суспільства П. Друкера [75], соціально-психологічна теорія інноваційного розвитку Х. Барнета [76], Є. Вітте [77], Е. Денісона [78], освітня теорія та інші.

В останні десятиріччя активного обговорення набув п'ятий технологічний уклад, що спричинило серйозні зміни у процесі комерціалізації результатів інноваційної діяльності суб'єктів господарювання. У цих умовах особливого значення набуває вивчення існуючих підходів до управління процесом просування інноваційної продукції на ринок, накопичених у країнах-лідерах з інноваційного розвитку.

Так, до 1960-х рр. XX ст. домінував підхід до управління інноваційним процесом як лінійної послідовності циклічно повторюваних етапів: фундаментальних й прикладних досліджень, виробництва, маркетингу і збуту інноваційної продукції (G1). Основна увага при цьому концентрувалася на управлінні НДДКР як основними джерелами інноваційних ідей, а ринок розглядався лише як місце споживання інноваційної продукції. Цей підхід отримав назву «технологічного поштовху» (technology push, science push) і набув розвитку у роботах Г. Менша [69].

На рубежі 1960-1970-х рр. лінійна модель «технологічного поштовху»



мала низьку ефективність, про що свідчили численні випадки несприйняття ринком інноваційної продукції, безрезультатні високі витрати на НДДКР, відсутність взаєморозуміння між науково-дослідними, виробничими і збутовими підрозділами. Водночас швидкими темпами зростала конкуренція між суб'єктами господарювання, відбувалась диверсифікація виробництва. Альтернативою створенню інноваційної продукції стала її імітація з незначними конструктивними змінами. Набули розвитку методи захоплення нових ринків, втілення яких на практиці дозволяло отримати значний приріст прибутку у короткостроковій перспективі. На цьому тлі значно успішнішою стала модель управління інноваційним процесом «виклик попиту» (market pull, need pull) К. Фрімена [71]. Ця модель передбачає сфокусованість досліджень і розробок на виявлених потребах потенційних споживачів інноваційної продукції, що завершують появою цієї продукції на ринку (G2). Подальший розвиток зазначена модель отримала у роботах Б. Санто [79] і Б. Твісса [80]

Наприкінці 1970-х рр. Р. Росвелл [81], К. Фрімен [81], А. Хорслі [81], А. Джервіс [81], Д. Таунсенд [81], Д. Мовері [82], Н. Розенберг [82] підтвердили важливість маркетингових, ринкових і технічних факторів для успішного просування інноваційної продукції на ринок і довели необхідність появи нових, нелінійних моделей управління інноваційним процесом. Так, Р. Росвелл [83] проаналізував світовий досвід і крім моделей G1, G2 виділив ще три покоління моделей управління інноваційним процесом:

Покоління G3 (1980-ті рр. XX ст.):

- поєднана (сполучена) модель – представляє собою комбінацію G1 і G2 та враховує зв'язок технологічних можливостей суб'єктів господарювання з виробництва інноваційної продукції з потребами її потенційних споживачів на ринку;
- ланцюгова модель інноваційного процесу Клайна – Розенберга (chain-link model) [82].

Покоління G4 (1990-ті рр. XX ст.) – інтегрована японська модель

передового досвіду [84] – акцент зроблено на паралельній діяльності інтегрованих груп технологів, конструкторів, маркетингологів, економістів тощо, зовнішніх горизонтальних та вертикальних зв'язках, що прискорює вирішення завдання з просування інноваційної продукції на ринок; виробники заздалегідь дізнаються ставлення потенційних споживачів до інноваційної продукції, щоб враховувати його під час розробки і просування її на ринок.

Покоління G5 – модель стратегічних мереж – відображає процес електроніфікації управління інноваційним процесом, що характеризується збільшенням використання експертних систем, імітаційного моделювання, інтегрованих систем гнучкого виробництва і автоматизованого проектування.

Процес відбору і перетворення інноваційних ідей в інноваційну продукцію демонструє модель С. Уілрайта і К. Кларка «Воронка», яка описує процес відбору від великого числа незрілих ідей до обмеженого числа багатообіцяючих варіантів інноваційної продукції [85-86].

Р. Купер [87] за основу своєї моделі «Ворота» (Stage-Gate Model) також взяв відбір (скринінг) інноваційних ідей, зосередивши увагу на процесі прийняття управлінських рішень. До недоліків зазначеної моделі слід віднести неможливість повернення інноваційних проектів на більш ранні етапи.

Останніми роками вчені стверджують про існування шостого покоління моделей управління інноваційним процесом, яке називається «концепція інноваційної моделі інформаційних технологій» (G6) [86], та присвячують свої дослідження вирішенню нагальних завдань управління інноваційним розвитком (Л. Л. Антонюк [88], І. П. Булеєв [89], Г. В. Гейер [90], В. І. Дубницький [91], С. М. Ілляшенко [92], О. В. Коровіна [93], С. І. Левицький [94], Ю. Г. Лисенко [94], А. М. Поручник [88], М. Є. Рогоза [95], В. С. Савчук [88], В. В. Храпкіна [96] Л. М. Шимановська-Діанич [176] й інші).

Аналіз теорій інноваційного розвитку економіки й підходів до

управління інноваційним процесом показав, що в цих теоріях акцент робиться на характеристиці сучасних моделей інноваційного розвитку економіки, характеризується процес генерування інновацій та їх впровадження у діяльність суб'єктів господарювання, а також постає проблема ресурсного забезпечення інноваційного розвитку економіки.

В умовах, коли у світовій економіці наростаючими темпами впроваджуються передові досягнення, конкуренція серед суб'єктів господарювання, які намагаються просунути свою інноваційну продукцію на ринок, набуває агресивного характеру, що відбивається й на витратах суб'єктів господарювання на інноваційну діяльність (рис. 1.10).

Аналіз структури витрат суб'єктів господарювання на інноваційну діяльність за період 2013-2017 рр. доводить, що частка витрат на просування інноваційної продукції на ринок збільшилася з 4,0 % у 2015 р. до 10,9 % у 2017 р. у загальній сумі витрат.

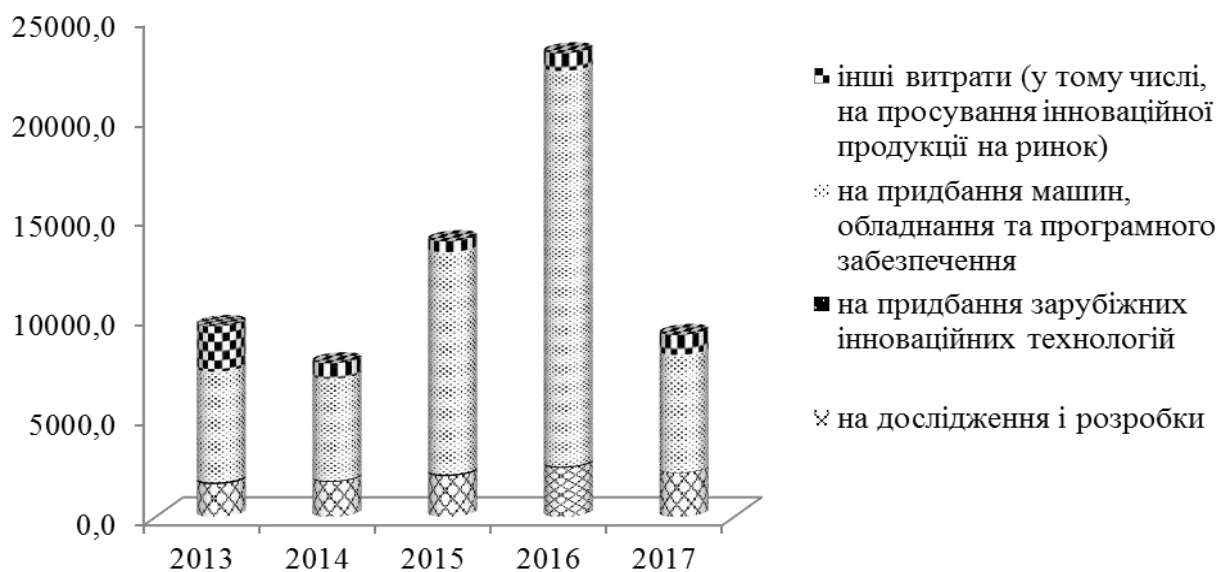


Рис. 1.10. Структура витрат суб'єктів господарювання, що займаються інноваційною діяльністю і просувають інноваційну продукцію на ринок,  
млн. грн

*Джерело: розроблено автором на основі табл. 2 Додатку А [11].*

Крім того, спостерігалася тенденція до зниження цінності зарубіжних інновацій – витрати на придбання зарубіжних інноваційних технологій скоротилися з 0,9 % у 2013 р. до 0,2 % у 2017 р. у загальній сумі витрат, у той час як витрати на вітчизняні дослідження і розробки збільшилися з 17,1 % до 24,1 % у той же період.

Проте, за період 2013-2017 рр. понад 50 % коштів, що виділялися на інноваційну діяльність, суб'єкти господарювання витратили на придбання машин, обладнання та програмного забезпечення з-за кордону.

Водночас, на проведення власних наукових досліджень і розробок для виробництва і просування на ринок якісної інноваційної продукції виділялось значно менше коштів.

Збільшення темпів конкурентної боротьби на ринку інноваційної продукції та скорочення тривалості її життєвого циклу зумовлюють підвищення ролі управління процесом просування інноваційної продукції на ринок.

З метою виявлення особливостей управління процесом просування інноваційної продукції на ринок, уточнемо визначення поняття «управління». У спеціальній науковій літературі виділяється значна кількість різних підходів до управління, основними з яких є такі, що наведено у табл. 6 Додатку Б. На основі аналізу табл. 6 Додатку Б, а також з огляду на специфіку процесу просування інноваційної продукції на ринок як об'єкта управління, надамо наступне визначення.

Визначення 1.5. Управління процесом просування інноваційної продукції на ринок – це систематичний, цілеспрямований вплив суб'єктів управління на послідовне виконання всіх його етапів, пов'язаних з формуванням потенційного ринку інноваційної продукції, плануванням процесу просування інноваційної продукції на ринок, формуванням бюджету цього процесу, а також оцінкою конкурентоспроможності інноваційної продукції, з метою збільшення обсягу реалізації інноваційної продукції на ринку і отримання прибутку її виробником у короткостроковій і

довгостроковій перспективі [119-121].

Звідси, процес просування інноваційної продукції на ринок як об'єкт управління – це, перш за все, інформаційний процес, форма і швидкість якого залежать від:

- маркетингової стратегії суб'єктів господарювання, які просувають інноваційну продукцію на ринок;
- характеристик ринку, на якому планується реалізація інноваційної продукції, що просувається;
- потужності комунікаційних каналів між виробниками і споживачами інноваційної продукції;
- способів передачі інформації про інноваційну продукції і особливостей її сприйняття споживачами;
- здібностей споживачів до практичного використання інформації про інноваційну продукцію;
- технічних і споживчих властивостей інноваційної продукції, які обумовлюють диференційований підхід до просування кожного виду інноваційної продукції.

Суб'єктами управління процесом просування інноваційної продукції на ринок є органи, підрозділи, служби, які виконують функції управління процесом просування інноваційної продукції на ринок на рівні країни, регіону і суб'єктів господарювання.

Можна виділити наступні організаційні форми суб'єктів управління процесом просування інноваційної продукції на ринок:

- ради, комітети, робочі групи з розробки нормативної документації, що регламентують процес просування інноваційної продукції на ринок;
- центри розвитку, завданням яких є організація процесу просування інноваційної продукції на ринок;
- венчурні структури, які розробляють і впроваджують науково-технічні ідеї в процесі просування інноваційної продукції на ринок, пов'язані з підвищенням комерційним ризиком, який у разі вдалого просування

інноваційної продукції на ринок компенсується значним прибутком;

- спеціальні інноваційні фонди, що створюються для стимулювання процесу просування інноваційної продукції на ринок;
- аналітичні групи, до складу яких входять суб'єкти, які прогнозують розвиток кон'юнктури ринку та можливу реакцію споживачів, аналізують процес просування інноваційної продукції на ринок і вносять пропозиції щодо його корегування.

У процесі просування інноваційної продукції на ринок суб'єкти управління можуть виконувати різні функції, зокрема:

- загальні – планування, організація, координація, регулювання, контроль, облік, мотивація; адміністрування; активізація [101, 122-124];
- специфічні (конкретні) – управління ресурсами (запасами, фінансами, персоналом тощо); управління процесами (маркетингом, діловодством, матеріально-технічним постачанням, організацією й оплатою праці тощо); управління результатами (якістю, продуктивністю, витратами, конкурентоспроможністю тощо) [123; 124];

Крім того, виділяють внутрішні функції суб'єктів управління, які вони можуть виконувати у процесі просування інноваційної продукції на ринок, – збір (пошук), зберігання, обробка, аналіз і передача інформації [122].

Мета, функції, принципи і методи управління процесом просування інноваційної продукції на ринок утворюють механізм управління [125]. Спираючись на Визначення 1.5, управління процесом просування інноваційної продукції на ринок передбачає послідовне вирішення завдань на кожному з його етапів, що може відбуватися з застосування різних механізмів (табл. 1.1.).

Як свідчить табл. 1.1, існують різні механізми управління, що можуть використовуватися під час просування інноваційної продукції на ринок. У той же час, не всі з них у повному обсязі адаптовано для вирішення управлінських завдань на кожному етапі процесу просування, що пов'язано з особливостями управління цим процесом.

Таблиця 1.1

**Механізми управління, що можуть використовуватись під час  
просування інноваційної продукції на ринок**

Механізми управління	Завдання управління процесом просування інноваційної продукції на ринок			
	Формування потенційного ринку	Планування процесу просування	Формування бюджету процесу просування	Оцінка конкурентоспроможності інноваційної продукції
<b>Організаційні</b>				
маркетинговою діяльністю [126-127]	+	+	*	*
призначенням виконавців [128-130]	+	+	+	*
системою дистрибуції [131]	+	+	*	*
взаємодією в проектах [132]	*	*	+	-
трансфером технологій [133-135]	*	+	+	+
проектами [132]	+	+	+	+
<b>Економічні</b>				
запасами [136-138]	-	+	*	-
витратами [139-140]	*	+	+	+
результатами діяльності [141-142]	*	*	+	*
змішаного фінансування проектів [129; 131]	-	-	+	-
залученням ресурсів [143]	*	+	+	*
конкурентоспроможністю [144]	+	*	-	+
логістичною діяльністю [145]	*	*	*	*
товарообігом [146]	-	*	*	*
<b>Організаційно-економічні</b>				
господарською діяльністю [147-150]	-	*	+	+
активізацією продажів продукції [151]	*	+	*	+
посередницькою діяльністю [152-153]	+	+	-	-
диверсифікацією діяльності суб'єктів господарювання [154-155]	-	+	-	-
інноваційним розвитком [156]	*	+	*	+

*Джерело: розроблено автором.*

Умовні позначення:

«+» - механізм слід використовувати

«\*» - механізм можна використовувати

«-» - механізм практично не використовується

Так, на етапі формування потенційного ринку інноваційної продукції

управлінське рішення має відповідати конкретній ринковій ситуації, бути регламентованим відповідними законодавчими або нормативними актами, а також забезпечувати найбільш повне уявлення про методи досягнення поставленої мети – збільшення обсягу реалізації інноваційної продукції на ринку й отримання прибутку її виробником у короткостроковій і довгостроковій перспективі.

В Україні через недостатнє фінансування прикладної науки практично відсутня апробація на практиці дослідних зразків інноваційної продукції, у зв'язку з чим на початкових етапах інноваційного процесу не враховуються маркетингові аспекти (попит і доступність залучення потенційних споживачів, можливості інформаційного впливу на них) для подальшого просування вже готової інноваційної продукції на ринок. Так, незважаючи на скорочення за період 2013-2017 рр. кількості суб'єктів господарювання, які придбали інноваційні технології за межами України на 56,1 % та кількості придбаних за межами України інноваційних технологій – на 52,5 %, залежність вітчизняних суб'єктів господарювання від імпорту інноваційних розробок і технологій залишається суттєвою [11].

Через існуючий в Україні розрив між наукою і виробництвом спостерігається неготовність вітчизняних споживачів інноваційної продукції виступати у ролі повноцінного її замовника. У зв'язку з цим у суб'єктів управління процесом просування інноваційної продукції на ринок відсутні чіткі уявлення, які напрямки фундаментальної й прикладної науки необхідно активно розвивати, потреба в якій саме інноваційній продукції існує у потенційних її споживачів, та як цю продукцію просувати на ринок. Як наслідок, за період 2013-2017 рр. у середньому лише 68,6 % виконаних в Україні наукових досліджень і науково-технічних розробок було впроваджено [11].

Загалом, за період, що аналізується, кількість впроваджених нових технологічних процесів в Україні постійно коливалась: у 2014 р. збільшилась на 10,6 % у порівнянні з 2013 р., потім у 2015 р. – скоротилась на 30,2 % до



показника 2014 р. У 2016 р. виросла майже в 3 рази до аналогічного показника і становила 3489 одиниць, а в 2017 р. – знов скоротилась на 47,5 % (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Аналіз впровадження інноваційної продукції в Україні у період  
2013-2017 рр., одиниць**

Показники	2013	2014	2015	2016	2017
1	2	3	4	5	6
Кількість впроваджених нових технологічних процесів	1576	1743	1217	3489	1831
у тому числі маловідходних, ресурсозберігаючих	502	447	458	748	611
у % до кількості впроваджених нових технологічних процесів	31,9	25,6	37,6	21,4	33,4
Кількість найменувань впроваджених видів інноваційної продукції	3138	3661	3136	4139	2387
з них: нові для ринку	640	540	548	978	477
у % до кількості найменувань впроваджених видів інноваційної продукції	20,4	14,8	17,5	23,6	20,0
нові види техніки	809	1314	966	1305	751
у % до кількості найменувань впроваджених видів інноваційної продукції	25,8	35,9	30,8	31,5	31,5
з них: нові для ринку	311	252	310	291	244
у % до кількості найменувань нових видів техніки	38,4	19,2	32,1	22,3	32,5

*Джерело: розроблено автором на основі [11].*

Серед впроваджених нових технологічних процесів у середньому 30 % складала маловідходні та ресурсозберігаючі.

Динаміка коливання кількості найменувань впроваджених видів інноваційної продукції схожа на динаміку коливання кількості впроваджених нових технологічних процесів: у 2014 р. спостерігається зростання показника на 16,7 %, у 2015 р. – зниження на 14,3 %, у 2016 р. – стрімке зростання на 32,0 %, а у 2017 р. – стрімке падіння на 42,3 %.

Серед впроваджених видів інноваційної продукції лише 19,2 % видів в середньому за період 2013-2017 рр. були новими для ринку. Серед

впроваджених нових видів техніки (в середньому у загальній кількості впроваджених видів інноваційної продукції їх частка була 19,2 %) новими для ринку були в середньому 28,9 % всіх впроваджених нових видів техніки.

Зниження кількості впроваджених видів інноваційної продукції та технологічних процесів у період 2013-2017 рр. пов'язане з недостатнім державним фінансуванням наукової сфери в Україні і наявністю причин, що в цілому ускладнюють розвиток науки. До них відносяться [11]:

- низька концентрація ресурсів для вирішення пріоритетних завдань науково-технічної сфери;
- рідкість реформування науково-технічної сфери України і відсутність повноважного органу центральної виконавчої влади, здатного його здійснити;
- скорочення державного сектору науки і його неефективне використання для виробництва вітчизняними суб'єктами господарювання інноваційної продукції;
- скорочення кількості осіб, що займаються наукою, в Україні за роки незалежності у 4-ри рази, що призвело до зниження насиченості науковими кадрами на 1 тис. економічно активного населення в Україні на 61,5 % у порівнянні з 1990 р. (3,5 особи, у той час як у Фінляндії цей показник становить 15,4; Японії – 11; США – 9,7; Чехії - 8,8; Німеччині – 11,5; Польщі - 6,4; а в середньому по країнах ЄС – 9,2 людини) [11];
- недоліки у системі підготовки й атестації наукових кадрів, їх матеріальному і соціальному забезпеченні;
- відсутність дієвої системи незалежної професійної експертизи наукових досліджень і розробок, захисту прав на інтелектуальну власність.

В сучасних умовах вітчизняними суб'єктами господарювання недостатньо уваги приділяється вирішенню проблем, пов'язаних зі швидкою зміною кон'юнктури ринків, на які вони прагнуть просунути свою інноваційну продукцію. А саме – на етапі планування процесу просування інноваційної продукції на ринок слід постійно відстежувати мінливість зовнішнього середовища і оперативно реагувати на найменші відхилення від

запланованих параметрів, враховуючи прямі непрямі (рефлексивні) методи просування інноваційної продукції.

В Україні практично відсутній належний контроль з боку суб'єктів господарювання, які здійснюють просування інноваційної продукції на ринок, за цим процесом, що пояснюється високою вартістю досліджень, пов'язаних з вивченням результатів просування. Лише великі суб'єкти господарювання можуть дозволити собі оцінити ефективність методів просування інноваційної продукції на ринок, які вони використовують (щоб переконатися у тому, що вони забезпечують запланований обсяг реалізації), а середні й дрібні – в цілях економії вважають за краще на ці заходи кошти не виділяти.

Складність управління етапом формування бюджету процесу просування інноваційної продукції на ринок пов'язана з оцінкою майбутніх витрат на просування інноваційної продукції на ринок і пошуком можливих джерел фінансування цих витрат. Найчастіше повноцінне фінансування процесу просування інноваційної продукції на ринок можливе тільки за умови взаємовигідного партнерства держави і суб'єктів господарювання – виробників інноваційної продукції.

Як свідчить світова практика, а ні держава, а ні суб'єкти господарювання самотійно не в змозі просунути інноваційну продукцію на ринок. У всьому світі фінансування наукових досліджень і розробок здійснюється в основному за рахунок держави, а участь суб'єктів господарювання обмежується невеликою кількістю конкретних замовлень. Організація виробництва інноваційної продукції – це сфера відповідальності суб'єктів господарювання, а держава виступає лише в ролі регулятора і помічника в просуванні виробленої інноваційної продукції на ринок [158].

Ухвалення управлінського рішення на етапі процесу просування інноваційної продукції на ринок, пов'язаного з оцінкою її конкурентоспроможності, ускладнюється цілою низкою чинників, а саме:

- наявністю великої кількості методів оцінки конкурентоспроможності інноваційної продукції, що пропонуються вітчизняними та зарубіжними

економістами, які, незважаючи на їх значущість, не враховують специфіку інноваційної продукції як об'єкта оцінки;

- відсутністю належної уваги до вирішення проблем, пов'язаних з оцінкою конкурентоспроможності інноваційної продукції з точки зору сервісної економіки;
- недостатнім урахуванням впливу регіональних і галузевих чинників на процес просування інноваційної продукції на ринок;
- відсутністю обліку взаємозв'язку між іміджем суб'єктів господарювання та конкурентоспроможністю інноваційної продукції, що вони створюють і просувають на ринок.

Таким чином, для систематизації вищевикладених особливостей управління процесом просування інноваційної продукції на ринок з позиції послідовного виконання його етапів, об'єднаємо всі особливості у дві групи – організаційні та економічні (табл. 1.3).

*Таблиця 1.3*

**Особливості управління процесом просування інноваційної продукції на ринок**

Етапи процесу просування інноваційної продукції на ринок	Організаційні	Економічні
1	2	3
Формування потенційного ринку інноваційної продукції		Недостатнє обґрунтування прийняття рішення про ініціювання інноваційного проекту зі створення та комерційного виробництва інноваційної продукції на основі виявленого потенційного ринкового попиту
Планування процесу просування інноваційної продукції на ринок	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Несвоєчасне прийняття управлінських рішень, що призводить до необґрунтованого початку і закінчення процесу просування інноваційної продукції на ринок</li> </ul>	

1	2	3
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Відсутність моніторингу швидкості і ступеня поширення інноваційної продукції, що не дозволяє оперативно реагувати на відхилення від запланованих параметрів прямими і непрямими (рефлексивними) методами.</li> <li>Наявність розриву між процесом просування інноваційної продукції на ринок і інноваційним процесом, що пов'язаний з розбіжністю інтересів суб'єктів, які розробляють і тих, що просувають її на ринок</li> </ul>	
Формування бюджету процесу просування інноваційної продукції на ринок		Відсутність чітких критеріїв вибору джерел фінансування процесу просування інноваційної продукції на ринок на кожному етапі
Оцінка конкурентоспроможності інноваційної продукції		<ul style="list-style-type: none"> <li>Існування проблеми достовірної оцінки конкурентоспроможності інноваційної продукції під час просування її на ринок у зв'язку зі складністю комплексного врахування чинників, що впливають на конкурентоспроможність інноваційної продукції з позиції виробника і споживача.</li> <li>Відсутність методів і моделей, що дозволяють оцінити ефективність управління процесом просування інноваційної продукції на ринок</li> </ul>

*Джерело: розроблено автором.*

Під час планування обсягів реалізації інноваційної продукції суб'єкти господарювання, які здійснюють просування її на ринок, часто основною метою ставлять лише отримання прибутку і не планують при цьому джерела його отримання. Хоча в першу чергу, для того, щоб протягом тривалого часу отримувати стабільно вагомий прибуток від просування інноваційної продукції на ринок, суб'єкти господарювання повинні бути здатними

задовольняти запити споживачів, що постійно зростають. Для цього їм також доцільно враховувати особливості управління процесом просування інноваційної продукції на ринок з позиції послідовного чи одночасного виконання його етапів – формування потенційного ринку інноваційної продукції, планування процесу просування інноваційної продукції на ринок, формування бюджету цього процесу й оцінки конкурентоспроможності інноваційної продукції.

У зв'язку з постійним коливанням інноваційної активності суб'єктів господарювання в Україні виникає завдання вибору найбільш ефективного інструментарію управління процесом просування інноваційної продукції на ринок, використання якого дозволить визначити приховані резерви інноваційного розвитку економіки і підвищити рівень її конкурентоспроможності в світових рейтингах.

Прискорення негативних процесів в інноваційній сфері економіки України зумовлює необхідність розробки ефективного організаційно-економічного механізму управління процесом просуванням інноваційної продукції на ринок, реалізація якого дозволить збільшити обсяг реалізації інноваційної продукції на ринку і отримати прибуток її виробником у короткостроковій і довгостроковій перспективі.

### **1.3. Концепція організаційно-економічного механізму управління процесом просування інноваційної продукції на ринок**

В умовах ринкових трансформацій функціонування суб'єктів господарювання, що просувають інноваційну продукцію на ринок, ускладнюється під впливом динамічних змін різних чинників навколишнього середовища. Критично оцінюючи позитивні зрушення в економіці країни за останні роки, слід констатувати, що реальний сектор поки що не став визначальним чинником її інноваційного розвитку. Загальносистемна криза, яка охопила більшість суб'єктів господарювання України у 2008-2010 рр.,

призвела до зниження їх інноваційного потенціалу, що у подальші роки (у т.ч. 2013-2017 рр.) негативно відбилось на рівні конкурентоспроможності вітчизняної інноваційної продукції, окремих суб'єктів господарювання й економіки країни в цілому.

Більшість суб'єктів господарювання, які мають високий рівень інноваційного потенціалу, не можуть його ефективно використовувати. Так, суб'єктам господарювання, що змогли успішно реалізувати інноваційний проект зі створення інноваційної продукції, не завжди вдається своєчасно просунути цю продукцію на ринок, що пов'язане, перш за все, з існуючою диспропорцією між наявністю інноваційних можливостей суб'єктів господарювання та їх реальним втіленням на практиці. Наведена ситуація характеризується наступними організаційно - економічними чинниками:

- неготовністю суб'єктів господарювання до комерціалізації результатів своїх розробок у зв'язку з небажанням займатися цим видом робіт або надмірною впевненістю, що вони здатні просунути інноваційну продукцію на ринок власними силами;
- проблемами законодавчого забезпечення, особливо у сфері регулювання прав на інтелектуальну власність;
- відсутністю конкретних заходів з реалізації завдань цільових державних програм з просування інноваційної продукції на ринок;
- нерозвиненістю організаційних, фінансових, інформаційних та інших механізмів, що сприяють просуванню інноваційної продукції на ринок;
- наявністю компонентів інноваційної інфраструктури, що не пов'язані між собою;
- недостатнім стимулюванням розвитку зв'язків між ключовими учасниками процесу просування інноваційної продукції на ринок (науковими організаціями, малими інноваційними суб'єктами господарювання і великим бізнесом).

Тенденції до збільшення кількості проблем в управлінні процесом просування інноваційної продукції на ринок та розмитість уявлення суб'єктів

господарювання щодо їх вирішення обумовлюють необхідність застосування маркетингово-орієнтованого, ситуаційного, цільового та процесного підходів до управління процесом просування інноваційної продукції на ринок.

У зв'язку з цим, розробка концепції організаційно-економічного механізму управління процесом просування інноваційної продукції на ринок, що містить принципи, мету, завдання, підходи та методи управління, а також критерії оцінки ефективності управління, є досить актуальним науково-практичним завданням.

У формалізованому вигляді концепцію організаційно-економічного механізму управління процесом просування інноваційної продукції на ринок представлено на рис. 1.11.

Визначення 1.6. Організаційно-економічний механізм управління процесом просування інноваційної продукції на ринок – це сукупність організаційних й економічних методів та інструментів, які чинять істотний вплив на процес просування інноваційної продукції на ринок.

Організаційно-економічний механізм управління процесом просування інноваційної продукції на ринок має базуватися на принципах, які відображають основні властивості інноваційного процесу та правила виконання управлінських дій в процесі просування інноваційної продукції на ринок [9].

На цей час в економічній літературі не існує єдиної думки щодо набору принципів управління процесом просування інноваційної продукції на ринок, на основі яких можуть формуватися і реалізовуватися управлінські дії організаційно-економічного характеру, що обумовлює об'єктивну необхідність обґрунтування їх вибору.

Аналіз робіт зарубіжних і вітчизняних вчених (І. Балабанова [157], Ю. Брігхема [158], Л. Гапенські [158], П. Завального [159], П. Н. Завліна [160], С. Д. Ільєнкової [161], Ю. Г. Лисенка [162], А. Силантьєва [159]) дозволяє виділити принципи, на яких має базуватися організаційно-економічний механізм управління процесом просування інноваційної продукції на ринок.





Рис. 1.11. Концепція організаційно-економічного механізму управління процесом просування інноваційної продукції на ринок  
Джерело: розроблено автором [163-164].

До таких принципів відносяться:

- Принцип поєднання централізму і автономності – покликаний забезпечувати оптимальне співвідношення вертикальних і горизонтальних зв'язків між суб'єктами у процесі просування інноваційної продукції на ринок. Встановлює, що за умови обов'язкового збереження ієрархічності, коли всі стратегічні рішення приймаються на верхньому рівні, суб'єкти всіх інших рівнів наділяються правом приймати рішення у межах своєї компетенції.

- Принцип регламентації завдань і функцій з метою розмежування та узгодження дій суб'єктів всіх рівнів – припускає уточнення їх компетенції, тобто детального визначення завдань і функціональних обов'язків в процесі просування інноваційної продукції на ринок, а також їх нормативне закріплення. При цьому необхідно враховувати два моменти. По-перше, щоб не було дублювання функцій, які виконуються різними суб'єктами. По-друге, щоб не відбулось навпаки – не утворилися так звані «нічийні зони», коли деякі питання не вирішуються жодним суб'єктом. А це досягається, як правило, у результаті чіткої регламентації завдань кожного з суб'єктів, що беруть участь у просуванні інноваційної продукції на ринок, особливо у «точках дотику» їх діяльності.

- Принцип основної ланки – з функціонального боку полягає у визначенні першочергового в конкретний момент завдання управління процесом просування інноваційної продукції на ринок і концентрації зусиль на його вирішенні. З організаційного боку – визначається найбільш важливий у конкретний момент етап процесу просування інноваційної продукції на ринок, додаткове посилення якого може сприяти переходу суб'єкта господарювання, що просуває інноваційну продукцію на ринок, на якісно новий рівень конкурентоспроможності. Або навпаки – визначається найбільш «незначний» етап, посилення якого виведе суб'єкта господарювання, що просуває інноваційну продукцію на ринок, на загальний високий рівень конкурентоспроможності.

- Принцип безперервності поліпшень (адаптивності) – полягає в удосконаленні управління процесом просування інноваційної продукції на ринок; забезпечує мобільність управління при його перенастроюванні відповідно до змін внутрішнього і зовнішнього середовища суб'єктів управління всіх рівнів; спрямований на усунення виявлених недоліків в управлінні процесом просування інноваційної продукції на ринок.

- Принцип інформаційної забезпеченості – передбачає всебічний аналіз всіх внутрішніх і зовнішніх інформаційних потоків, необхідних для прийняття управлінського рішення у процесі просування інноваційної продукції на ринок.

- Принцип орієнтації на споживачів інноваційної продукції та їх потреби (зворотнього зв'язку) – означає, що, кожне прийняте рішення в управлінні процесом просування інноваційної продукції на ринок знаходить відображення у ступені прийняття інноваційної продукції споживачами.

- Принцип оптимальності та ефективності – має комплексний характер. З одного боку, управління процесом просування інноваційної продукції на ринок має бути оптимальним, що відображає його економічність. Це значить, що слід виходити з мінімуму об'єктивно обумовлених витрат ресурсів і дій для забезпечення досягнення поставленої мети (правильно визначати ту межу витрат, зниження якої може вплинути на ступінь досягнення мети). З іншого боку, у найкоротші терміни повинен бути забезпечений максимальний ступінь досягнення запланованих результатів, що свідчить про найбільш повне вирішення поставлених завдань.

- Принцип концентрації на етапах процесу просування інноваційної продукції на ринок – припускає виділення особливостей кожного етапу процесу просування інноваційної продукції на ринок для вибору найкращих умов їх реалізації.

- Принцип прямоочності – полягає у забезпеченні найкоротшого шляху досягнення основних цілей управління процесом просування інноваційної продукції на ринок – збільшення обсягу реалізації інноваційної

продукції на ринку і отримання прибутку її виробником у короткостроковій і довгостроковій перспективі.

Аналіз виявлених організаційних й економічних особливостей управління процесом просування інноваційної продукції на ринок (п. 1.2) зумовлює мету управління та дозволяє виділити специфічні принципи управління процесом просування інноваційної продукції на ринок (табл. 1.4).

*Таблиця 1.4*

**Специфічні принципи управління процесом просування  
інноваційної продукції на ринок**

Проблеми і передумови	Узагальнені проблеми і передумови	Специфічні принципи управління
1	2	3
<b>На етапі формування потенційного ринку інноваційної продукції</b>		
1. Відсутність довіри у потенційних споживачів до інноваційної продукції. 2. Невідповідність інноваційної продукції, що просувається на ринок, очікуванням споживачів (низька споживча цінність). 3. Недостатній рівень доходів споживачів для придбання інноваційної продукції. 4. Очікування супутньої продукції або сервісу. 5. Відсутність інформації про призначення інноваційної продукції та ефекту від її використання	Відхилення за перевагами, сприйняттям, ціною, цінністю	<ul style="list-style-type: none"> <li>• максимальної корисності інноваційної продукції;</li> <li>• максимального покриття ринку;</li> <li>• мінімальної ціни;</li> <li>• сталості цільової аудиторії;</li> <li>• орієнтації на споживачів</li> </ul>
<b>На етапі планування процесу просування інноваційної продукції на ринок</b>		
1. Низька швидкість переходу споживачів з категорії потенційних до категорії фактичних. 2. Надання переваги продукції конкурентів у зв'язку із втратою інноваційною продукцією цінових і нецінових конкурентних переваг (скорочення числа потенційних і фактичних споживачів). 3. Відсутність технологічних і сервісних нововведень, що дозволяють продовжити цикл збуту інноваційної продукції. 4. Низька інтенсивність інформування потенційних споживачів про інноваційну продукцію. 5. Формальні комунікаційні канали не завжди підходять для просування інноваційної продукції, у зв'язку з чим виникає необхідність пошуку неформальних.	Низька швидкість і велика тривалість просування; складність вибору каналів просування і узгодження інтересів суб'єктів	<ul style="list-style-type: none"> <li>• максимальної швидкості просування;</li> <li>• мінімальної тривалості просування;</li> <li>• інформаційної забезпеченості споживачів;</li> <li>• узгодженості інтересів і дій суб'єктів</li> </ul>

Продовження табл. 1.4

1	2	3
6. Неузгодженість дій суб'єктів у процесі просування інноваційної продукції на ринок		
На етапі формування бюджету процесу просування інноваційної продукції на ринок		
1. Високий ризик неприйняття інноваційної продукції ринком зумовлює значні витрати на її розробку і просування. 2. Дефіцит власних фінансових коштів суб'єктів господарювання на просування інноваційної продукції зумовлює низьку швидкість і знижує якість процесу просування. 3. Дорожня позикових фінансових ресурсів. 4. Складність залучення інвестицій. 5. Складність інтеграційних об'єднань суб'єктів господарювання у зв'язку з небажанням партнерів розділити ризик неотримання прибутку	Високі витрати на просування і залучення додаткових джерел фінансування, диспропорції в структурі джерел фінансування	<ul style="list-style-type: none"> <li>• мінімізації витрат на просування;</li> <li>• оптимальної структури джерел фінансування;</li> <li>• оптимального розподілу ресурсів</li> </ul>
На етапі оцінки конкурентоспроможності інноваційної продукції		
Протилежність чинників, що впливають на конкурентоспроможність інноваційної продукції з позиції її виробників і споживачів	Низький рівень конкурентоспроможності інноваційної продукції, відсутність цінових й нецінових конкурентних переваг	оптимального поєднання чинників, що впливають на конкурентоспроможність інноваційної продукції з позиції виробників і споживачів

*Джерело: розроблено автором [163].*

Тож, метою управління процесом просування інноваційної продукції на ринок є збільшення обсягу реалізованої інноваційної продукції на ринку і отримання прибутку її виробником у короткостроковій і довгостроковій перспективі.

Досягнення цієї мети зумовлює необхідність вирішення наступних завдань [165]:

- визначення потенційних споживачів інноваційної продукції й оцінки ринкових позицій конкурентів;
- вибору методів планування процесу просування інноваційної продукції на ринок;
- визначення вхідних і вихідних фінансових потоків у процесі

просування інноваційної продукції на ринок;

- оцінки конкурентоспроможності інноваційної продукції.

Своєчасне вирішення поставлених завдань у процесі просування вітчизняної інноваційної продукції на внутрішній і світовий ринки можливе у разі своєчасного маркетингового, фінансового та організаційного забезпечення процесу просування (рис. 1.12).

В умовах адаптації суб'єктів господарювання до умов ринку і необхідності підвищення конкурентоспроможності інноваційної продукції у процесі просування її на ринок зростає роль маркетингового забезпечення, що являє собою сукупність заходів і засобів маркетингового характеру, які комплексно забезпечують підтримку адекватності процесу просування інноваційної продукції на ринок.

Маркетингове забезпечення передбачає:

- визначення потенційних споживачів інноваційної продукції;
- оцінку ринкових позицій конкурентів;
- вибір маркетингової стратегії просування інноваційної продукції;
- визначення способів встановлення контактів з потенційними

споживачами і методів їх стимулювання;

- вибір формальних та неформальних методів її просування;
- формування цінової політики відносно інноваційної продукції.

Фінансове забезпечення процесу просування інноваційної продукції на ринок передбачає реалізацію комплексу заходів, спрямованих на визначення та забезпечення обсягу фінансових ресурсів, необхідних для своєчасного задоволення потреб у них в процесі просування інноваційної продукції на ринок:

- пошук, отримання, зберігання, економне й доцільне витрачання фінансових ресурсів;
- вибір напрямків, форм і методів використання фінансових ресурсів;
- контроль за їх використанням, облік і ведення звітності.

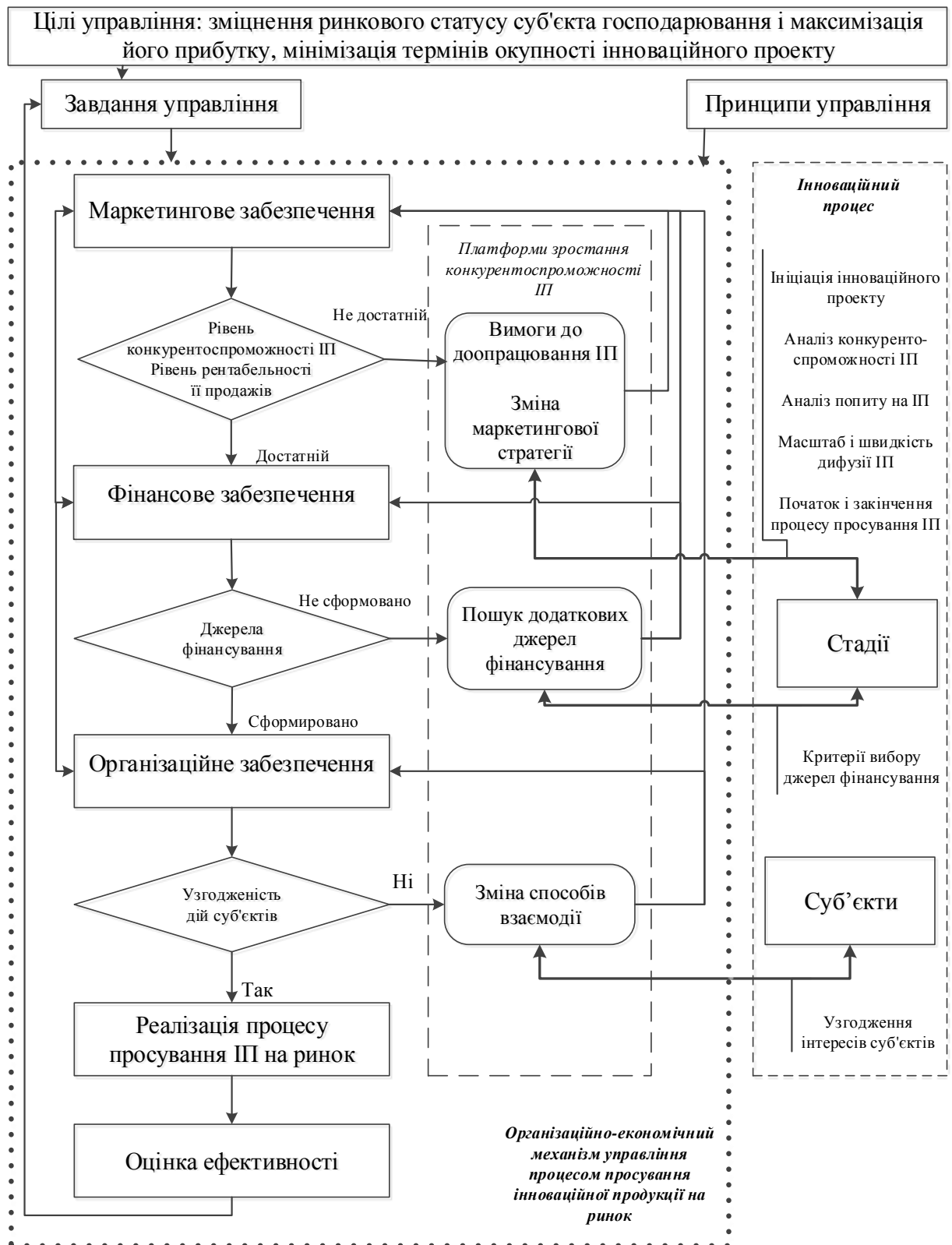


Рис. 1.12 Схема реалізації процесу просування інноваційної продукції на ринок

Джерело: розроблено автором [163].

Організаційне забезпечення процесу просування інноваційної продукції на ринок реалізується через сукупність заходів і засобів щодо створення умов, необхідних для процесу просування інноваційної продукції на ринок та передбачає:

- ідентифікацію суб'єктів, що беруть участь у процесі просування інноваційної продукції на ринок;
- визначення способів їх взаємодії між собою;
- регламентацію функцій і завдань цих суб'єктів;
- розподіл між ними прав і обов'язків;
- вибір методів та встановлення термінів просування інноваційної продукції на ринок;
- запобігання збоїв, порушень законів, нормативних установок, контрактів.

Класифікацію чинників маркетингового, фінансового та організаційного характеру, що впливають на управління процесом просування інноваційної продукції на ринок, представлено на рис. 1.13.

Основним економічним стимулом для кожного учасника процесу просування інноваційної продукції на ринок є максимізація його економічних результатів. У цьому дослідженні, для суб'єкта господарювання – виробника інноваційної продукції стимулом у процесі просування інноваційної продукції на ринок є збільшення прибутку за рахунок зростання обсягів реалізованої інноваційної продукції.

Вплив змін в обсязі реалізованої інноваційної продукції ( $\Delta P$ ) на прибуток визначається за формулою [163]:

$$\Delta P = P_0 \times K - P_0, \quad (1.2)$$

де:  $\Delta P$  – зміна прибутку за рахунок зміни обсягів реалізованої інноваційної продукції, грн;

$P_0$  – прибуток від реалізації інноваційної продукції базового періоду, грн;





Рис. 1.13. Класифікація чинників маркетингового, фінансового та організаційного характеру, що впливають на управління процесом просування інноваційної продукції на ринок

*Джерело: розроблено автором [163].*

$K$  – коефіцієнт зростання обсягу реалізованої інноваційної продукції.  
 При цьому коефіцієнт зростання обсягу реалізованої інноваційної продукції визначається за формулою:

$$K = C_i / C_o, \quad (1.3)$$

де:  $C_o$  – собівартість реалізованої інноваційної продукції у базовому періоді, грн;

$C_i$  – собівартість реалізованої інноваційної продукції, за  $i$ -й звітний період в цінах базисного періоду, грн.

Складові економічного ефекту для кожного з учасників процесу просування інноваційної продукції на ринок представлено у табл. 1.5.

*Таблиця 1.5*

**Складові економічного ефекту для учасників процесу просування  
інноваційної продукції на ринок**

Суб'єкт процесу просування інноваційної продукції на ринок	Складові економічного ефекту
1	2
Власник інтелектуальної власності	Дохід від продажу прав власності або прав користування інновацією
	Економічний ефект від додаткових конкурентних переваг, що виникають в силу володіння унікальною власністю
Виробник інноваційної продукції	Дохід від здійснення робіт з виробництва інноваційної продукції
	Дохід від реалізації заходів з просування інноваційної продукції на ринок
	Дохід від збільшення ринкової вартості суб'єкта господарювання
Споживач інноваційної продукції	Дохід від отримання додаткових конкурентних переваг від використання інноваційної продукції
	Додаткова економія від використання інноваційної продукції
Посередники	Дохід від посередницької діяльності під час просування інноваційної продукції на ринок
Фінансово-кредитні установи	Дохід від інвестування у процес просування інноваційної продукції на ринок
Організації, які надають різні послуги суб'єктам управління в процесі просування	Дохід від надання послуг
Органи державної влади	Податкові надходження до бюджетів усіх рівнів
	Поповнення валютних резервів держави

*Джерело: розроблено автором [163].*

Таким чином, розроблено концепцію організаційно-економічного механізму управління процесом просування інноваційної продукції на ринок, в межах якої визначено мету, завдання, принципи та чинники, що її забезпечують. Використання її на практиці дозволяє суб'єктам господарювання підвищити ефективність прийняття управлінських рішень на кожному етапі процесу просування інноваційної продукції на ринок,

спрямованих на збільшення обсягів реалізованої інноваційної продукції на ринку та отримання прибутку її виробниками у короткостроковій і довгостроковій перспективі.

## **Висновки до розділу 1**

У першому розділі дисертаційної роботи «Теоретико-методологічні засади управління процесом просування інноваційної продукції на ринок» було отримано наступні наукові результати:

1. Науково обґрунтовано, що головною причиною низької конкурентоспроможності вітчизняної інноваційної продукції на внутрішньому і світовому ринках є її несприйняття потенційними споживачами внаслідок недостатньо активної роботи з боку її виробників щодо просування на ринок.

2. Уточнено наступні визначення:

Визначення 1.1. Ринок – це сукупність фактичних і потенційних покупців інноваційної продукції, які встановлюють контакти з її виробниками з метою узгодження власних інтересів.

Визначення 1.2. Продукція – це результат діяльності суб'єкта господарювання, отриманий ним у певний проміжок часу, що вимірюється у натуральному і вартісному вираженні, призначений для задоволення суспільних та особистих потреб, для чого і просувається на ринок.

Визначення 1.3. Інноваційна продукція – це конкурентоспроможний результат реалізації інноваційних проектів, виражений у вигляді товарів, робіт, послуг, виготовлений вперше, або в іншому випадку – такий, що має конкурентні переваги у порівнянні з аналогами і замінниками та призначений для просування на ринок.

Визначення 1.4. Процес просування інноваційної продукції на ринок полягає у послідовному чи одночасному виконанні його етапів, пов'язаних з формуванням потенційного ринку інноваційної продукції, плануванням

процесу просування інноваційної продукції на ринок, формуванням бюджету даного процесу, а також оцінкою конкурентоспроможності інноваційної продукції, з метою збільшення обсягу реалізації інноваційної продукції на ринку і отримання додаткового прибутку її виробником у короткостроковій і довгостроковій перспективі.

Визначення 1.5. Управління процесом просування інноваційної продукції на ринок – це систематичний, цілеспрямований вплив суб'єктів управління на послідовне виконання всіх його етапів, пов'язаних з формуванням потенційного ринку інноваційної продукції, плануванням процесу просування інноваційної продукції на ринок, формуванням бюджету цього процесу, а також оцінкою конкурентоспроможності інноваційної продукції, з метою збільшення обсягу реалізації інноваційної продукції на ринку і отримання прибутку її виробником у короткостроковій і довгостроковій перспективі.

Визначення 1.6. Організаційно-економічний механізм управління процесом просування інноваційної продукції на ринок – це сукупність організаційних й економічних методів та інструментів, які чинять істотний вплив на процес просування інноваційної продукції на ринок.

3. Визначено мету, об'єкт, організаційні форми суб'єктів управління процесом просування інноваційної продукції на ринок, їх загальні та специфічні функції, виокремлено механізми управління що можуть використовуватись для вирішення завдань на кожному з етапів процесу просування інноваційної продукції на ринок.

4. На основі дослідження теорій інноваційного розвитку економіки й методологічних напрямів управління інноваційним процесом визначено особливості управління кожним етапом процесу просування інноваційної продукції на ринок, які об'єднано у дві групи – економічні та організаційні.

До економічних особливостей відносяться: недостатнє обґрунтування прийняття управлінських рішень щодо ініціювання інноваційного проекту зі створення та комерційного виробництва інноваційної продукції на основі її

потенційного ринкового попиту; відсутність чітких критеріїв вибору джерел фінансування на кожному етапі процесу просування інноваційної продукції на ринок; відсутність достовірної оцінки конкурентоспроможності інноваційної продукції, відсутність методів і моделей, що дозволяють оцінити ефективність управління процесом просування інноваційної продукції на ринок.

До організаційних особливостей відносяться: несвоєчасність прийняття управлінських рішень про початок і закінчення процесу просування інноваційної продукції на ринок; відсутність моніторингу швидкості і ступеня поширення інноваційної продукції; істотний розрив між процесом просування інноваційної продукції на ринок й інноваційним процесом, пов'язаний з розбіжністю інтересів суб'єктів, що розробляють її та просувають на ринок.

6. Розроблено концепцію організаційно-економічного механізму управління процесом просування інноваційної продукції на ринок, яка ґрунтується на методологічних засадах маркетингово-орієнтованого, ситуаційного, цільового та процесного підходів до управління; визначає його загальні та специфічні принципи, мету, завдання та методи, а також критерії оцінки ефективності; враховує чинники маркетингового, фінансового й організаційного характеру та дозволяє підвищити ефективність прийняття управлінських рішень на кожному етапі процесу просування інноваційної продукції на ринок.

Основні результати розділу 1 опубліковано у працях автора [9; 60; 119-121; 164-166].

### **Список використаних джерел до розділу 1**

1. Schwab K., Sala-i-Martin X., Samans R. The Global Competitiveness Report 2017 – 2018. World Economic Forum. URL: <http://www.weforum.org/gcr>.

2. Про основи державної політики у сфері науки і науково-технічної діяльності: Закон України. *Відомості Верховної Ради України*. 1992. № 12. С. 165.

3. Про наукову і науково-технічну діяльність: Закон України від 13.12.1991 №1977-ХІІ. *Відомості Верховної Ради України*. 1992. № 12. ст.165

4. Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки: Закон України від 11.07.2001 № 2623-ІІІ. *Відомості Верховної Ради України*. 2001. № 48. С. 253.

5. Про інноваційну діяльність: Закон України від 4.07.2002 № 40-ІV. *Відомості Верховної Ради України*. 2002. №36. С. 266.

6. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні: Закон України від 8.09.2011 № 3715-VІ. *Відомості Верховної Ради України*. 2012. № 19-20. С. 166.

7. Про Загальнодержавну комплексну програму розвитку високих наукоємних технологій: Закон України від 9.04.2004 № 1676-ІV. *Відомості Верховної Ради України*. 2004. № 32. С. 384.

8. Про схвалення Концепції розвитку національної інноваційної системи: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.06.2009. № 680-р. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/680-2009-%D1%80> (Дата останнього звертання: 27.02.2018).

9. Егоров П. В. Кравченко Т. И. Элементы организационного механизма продвижения инновационной продукции на рынок. Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць. Дніпропетровськ: ДНУ. 2008. Вип. 243. Т. I. 260 с.

10. Europe 2020 strategy. European Commission. URL: [https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-and-fiscal-policy-coordination/eu-economic-governance-monitoring-prevention-correction/european-semester/framework/europe-2020-strategy\\_en](https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-and-fiscal-policy-coordination/eu-economic-governance-monitoring-prevention-correction/european-semester/framework/europe-2020-strategy_en) (Дата останнього звертання: 27.02.2018).

11. Державна служба статистики України. URL:

<http://www.ukrstat.gov.ua/> (Дата останнього звертання: 27.02.2018).

12. Паничкина Г. Г., Мазилкина Е. И. Система продвижения товара или promotion-технологии от А до Я. Москва: Альфа-Пресс. 2006. С.7.

13. Петросян А. Д. Методы продвижения продукции в анализ системе маркетинга промышленных корпораций. Аудит и финансовый анализ. 2008. № 6. URL: <http://www.auditfin.com/fin/2008/6/Petrosyn/Petrosyn%20.pdf> (Дата останнього звертання: 27.02.2018).

14. Ефремова Т. Ф. Новый толково-словообразовательный словарь русского языка. Москва: Дрофа. 2000. URL: <http://efremova.slovaronline.com/> (Дата останнього звертання: 27.02.2018).

15. Толковый словарь Ожегова / С. И. Ожегов, Н. Ю. Шведова. Москва: Азъ. 1949-1992. URL: <http://ozhegov.info/slovar/> (Дата останнього звертання: 27.02.2018).

16. Батлер Б., Джонсон Б., Сидуэл Г. и др. Финансы. Толковый словарь. Москва: "ИНФРА-М" / Общ. ред. И. М. Осадчая. 2000. 658 с.

17. Киселева Е. Н., Власова О. В., Коннова Е. Б. Рынок продовольственных товаров. Учебное пособие. Москва: Вузовский ученик. 2009. 144 с. URL: [http://www.modernlib.ru/books/ekaterina\\_konnova/rinok\\_prodoovolstvvennih\\_tovarov/read\\_1/](http://www.modernlib.ru/books/ekaterina_konnova/rinok_prodoovolstvvennih_tovarov/read_1/) (Дата останнього звертання: 27.02.2018).

18. Большой бухгалтерский словарь / Под ред. О. М. Азрилияна. Москва: Институт новой экономики. 1999. 574 с. URL: [http://read.newlibrary.ru/read/red\\_\\_azriliyana\\_a\\_n\\_/page0/bolshoi\\_buhgalterskii\\_slovar.html](http://read.newlibrary.ru/read/red__azriliyana_a_n_/page0/bolshoi_buhgalterskii_slovar.html) (Дата останнього звертання: 27.02.2018).

19. Видяпин В. И., Добрынина А. И., Журавлева Г. П., Тарасевич Л. С. Экономическая теория: Учебник. Москва: ИНФРА-М. 2003. 713 с.

20. Нуреев Р. М. Курс микроэкономики. Учебник для вузов. Москва: Издательство НОРМА. 2000. 572 с.

21. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс. Москва: Изд-во Вильямс. 2007. 656 с.

22. Маршалл А. Принципы экономической науки: Москва:

Директмедиа Паблішинг. 2008. 994 с.

23. Макконнелл К. Р., Брю С. Л. Экономикс: принципы, проблемы и політика: Учеб. Т.1. Москва: ИНФРА-М. 2001. 974 с.

24. Самуэльсон П. Экономика. Москва: НПО «АЛГОН». 1992. Т.1. 416 с.

25. Долан Э. Дж., Линсдей Д. Е. Рынок: микроэкономическая модель. Санкт-Петербург: Автокомп. 1992. С. 275-288.

26. Вольчик В. В. Нейтральные рынки, нейтральные институты и экономическая эволюция. *Экономический вестник Ростовского государственного университета*. 2004. Т.2. № 2. С. 55-67.

27. Медведев В. А., Абалкин Л. И., Ожерельев О. И. Политическая экономия. Учебник для вузов. Москва: Политиздат. 1998. 735 с.

28. Климко Г. Н., Нестеренко В. П., Каніщенко Л. О., Чухно А. А. Основи економічної теорії: політекономічний аспект: Підруч. для студ. екон. спец. вищ. закл. осв. Киев: Вища школа. 1999. 714 с.

29. Котлер Ф., Армстронг Г. Основы маркетинга. Профессиональное издание. 12-е издание. Москва: Вильямс. 2009. 1072 с.

30. Экономико–математический словарь: Словарь современной экономической науки / сост. Л. И. Лопатников. Москва: Дело. 2003. 520 с.

31. Современный экономический словарь / сост. Б. А. Райзберг и др. Москва: ИНФРА-М. 1999. 479 с.

32. Толковый словарь русского языка: В 4 т. / сост. Д. Н. Ушаков и др. Репринтное издание: Москва. 2000. 528 с.

33. Баталов А. П., Бойцов Ю. П., Иванов С. Л. Метрология, стандартизация, сертификация: учеб. пособие. Санкт-Петербург. 2003. 65 с.

34. Кураков Л. П., Кураков В. Л. Экономика и право: большой толковый словарь. Вуз и школа. 2003. 866 с.

35. Финансово-кредитный энциклопедический словарь / сост. А. Г. Грязнова. Москва: Финансы и статистика. 2004. 1168 с.

36. Чернова Т. В. Экономическая статистика. Таганрог: Изд-во ТРТУ,



1999. 234 с.

37. Міщенко І. М. Інноваційна діяльність у сільському господарстві: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук. Київ. 2005. 20 с.

38. Арутюнов Ю. А. Киселёва М. М. Ценообразование на инновационную продукцию. *Креативная экономика*. 2009. № 9 (33). С. 109.

39. Большой толковый социологический словарь. URL: [http://mirslovarei.com/content\\_soc/innovacionnaja-produkcija-4815.html#ixzz2MBeX1REE](http://mirslovarei.com/content_soc/innovacionnaja-produkcija-4815.html#ixzz2MBeX1REE) (Дата останнього звертання: 28.02.2018).

40. Крисальний О. В. Організаційно-економічні особливості інноваційної діяльності. *Економіка АПК*. 2005. № 8. С. 10-13.

41. UK National Statistics. *Innovation Survey*. URL: [http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+http://www.dti.gov.uk/iese/cis\\_quest.pdf](http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+http://www.dti.gov.uk/iese/cis_quest.pdf) (Дата останнього звертання: 28.02.2018).

42. Буев В. В., Ерпылов А. А., Костров А. В., Литвак А. Г., Литвак Е. Г., Онищенко А. И., Храмов А. В., Шамрай А. А., Шестоперов О. М. Исследование состояния зарубежных финансовых и товарных рынков: возможности и потребности малого инновационного предпринимательства Москвы. Москва: АНО НИСИПП. 2005. 212 с.

43. Жданова Т. Ленивый маркетинг. Принципы пассивных продаж Москва: Дашков и К°. 2009. 148 с.

44. Гольдштейн Г. Я. Катаев А. В. Маркетинг Таганрог: Изд-во ТРТУ. 1999. 107 с.

45. Попов Е.В. Продвижение товаров и услуг. Москва: «Финансы и статистика». 2002. С. 7.

46. Шестаков А. В. Энциклопедический словарь экономики и права Москва: Дашков и К. 2000. 568 с.

47. Соловьев Б. А. Маркетинг. Москва: ИНФРА-М. 2007. С. 195.

48. Голубков Е. П. Маркетинг: стратегии, планы, структуры. Москва: Дело. 1995. С. 37

49. Басовский Л. Е. Маркетинг. Москва: ИНФРА-М. 1999. С. 136.

50. Хоскинг А. Курс предпринимательства. Москва: Междунар. Отношения. 2007. С. 22.
51. Бронникова Т. С., Чернявский А. Г. Маркетинг. Таганрог: Изд-во ТРТУ. 1999. URL: <http://www.aup.ru/books/m49/11.htm> (Дата останнього звертання: 28.02.2018).
52. Зайцева В. А. Маркетинг. Москва: МГИУ. 2006. С. 150.
53. Корнюшин В. Ю. Маркетинговые коммуникации. Москва: МИЭМП. 2010. 237 с.
54. Шпитонков С. В. Эффективное управление продажами FMCG. Проверено опытом. Санкт-Петербург: Питер. 2006. 224 с.
55. Тихонов Н. А. Макро- и микросреда процесса коммерциализации инновационных продуктов. *Инновации и инвестиции*. 2013. № 20 (299). С. 29-34.
56. Морина М. Концепция продвижения бренда: девять этапов творчества. *Реклама и жизнь*. 2004. № 4. С. 11-18.
57. Бурдей К., Троян Н. Выведение нового продукта на рынок. Этапы и информационная поддержка. URL: <http://www.advi.ru/archive/article.php3?pid=163> (Дата останнього звертання: 02.03.2018).
58. U.S. Congress and Trade Policy. Institute for International Economic Policy. URL: [https://www2.gwu.edu/~iiep/signatureinitiatives/governance/US\\_Trade\\_Policy/briefs/2Congress.pdf](https://www2.gwu.edu/~iiep/signatureinitiatives/governance/US_Trade_Policy/briefs/2Congress.pdf) (Дата останнього звертання: 02.03.2018).
59. Mill R. C., Morrison A. M. The Tourism System: An Introductory Text. New Jersey: Prentice-Hall International. 1985. 457 p.
60. Кравченко Т. И. Процесс продвижения инновационной продукции на рынок: сущность, особенности организации. *Бизнес Інформ*. Харків: Видавничий дім «Інжек». 2013. № 6. С. 150-155.
61. The challenge of remaining innovative: insights from twentieth-century American business / edited by S. H. Clarke, N. R. Lamoreaux, S. W. Usselman. Stanford. Calif.: Stanford Business Books. 2009. 349 p.
62. Jevons W. S. Investigation in Carrency and Finance. London. 1884.

63. van Gelderen J. Springtide: Reflections on industrial development and price movements. Reprinted in *The foundations of long wave theory: Models and methodology*, ed. F. Louçã and J. Reijnders. Cheltenham: Edward Elgar. 1913. 55 p.

64. Marchetti C. *Society as a Learning System: Discovery, Invention, and Innovation Cycles Revisited. Technological Forecasting and Social Change.* International Institute for Applied Systems Analysis. Laxenburg. 1980. 282 p.

65. Кондратьев Н. Д. Большие циклы конъюнктуры и теория предвиденья. Москва: Экономика. 2002. 766 с.

66. Туган-Барановский М. И. Промышленные кризисы. Очерк из социальной истории Англии. Санкт-Петербург. Киев: Наукова думка. 2004. 333 с.

67. Шумпетер Й. Теория экономического развития. Москва: Прогресс. 1992. 231 с.

68. Кузнец С. Современный экономический рост: результаты исследований и размышлений: нобелевская лекция / под ред. Ю.В. Яковца. Санкт-Петербург: Гуманистика. 2003. 105 с.

69. Mensh G. *Stalemate in Technology: Innovation Overcome the Depression.* Cambridge. 1979. 241 p.

70. Фостер Р. Обновление производства: атакующие выигрывают. Москва: Прогресс. 1987. 272 с.

71. Freeman C. *Long Wave Theory.* Cheltenham: Edward Elgar. 1996. 351 p.

72. Clark J., Freeman C., Soete L. Long waves, inventions and innovations. 1981. *Futures* 13 (4). 322 p.

73. Яковец Ю. В. Эпохальные инновации века. Москва: Экономика. 2004. 439 с.

74. Хайек Ф. Индивидуализм и экономический порядок. Москва: Изограф. 2000. 256 с.

75. Друкер П. Бизнес и инновации. Москва: Вильямс. 2007. 432 с.

76. Barnett H. G. Innovation: the Basis of Cultural Change. New York: McGraw Hill. 1953. 462 p.
77. Witte E. Power and Innovation: A Two Center Theory. International Studies of Management and Organization. 1977. P. 47-70.
78. Denison E. F. The Sources of Economic Growth in the United States and the Alternatives Before Us. New York: Committee for Economic Development. 1962. No. 13. 297 p.
79. Санто Б. Инновация как средство экономического развития. Москва: Прогресс. 1990. 396 с.
80. Твисс Б. Управление научно-техническими нововведениями. Москва: Экономика. 1989. 217 с.
81. Rothwell R., Freeman C., Horsley A., Jervis P., Robertson A., Townsend J. Technological guideposts and innovation avenues. Research Policy. 1993. Vol. 22. Issue . P. 110-110.
82. Mowery D., Rosenberg N. The influence of market demand upon innovation: a critical review of some recent empirical studies. Elsevier B.V. 1979. Vol. 8. Issue 2, P. 102-153.
83. Rothwell R. Towards the fifth-generation innovation process. International Marketing Review. 1994.
84. Kodama F. Emerging patterns of innovation sources of Japan 's technological edge. Harvard Business School, 1995.
85. Wheelwright S. C., Clark K. B. Revolutionizing product development: Quantum leaps in speed, efficiency and quality. NY: The Free Press. 1992.
86. Тебекин А. В. Инновационный менеджмент. Москва: Юрайт. 2014. 476 с.
87. Cooper R. G. Winning at new products. Accelerating the process from idea to launch. Cambridge (MA): Perseus Publishing. 2001.
88. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізація: монографія / Антонюк Л. Л., Поручник А. М., Савчук В. С. Київ: КІЕУ. 2003. 394 с.

89. Булєєв І. П. Інноваційна діяльність підприємства і держави. Прометей. 2006. № 1(19). С. 41-45.
90. Гейер Г. В. Управління в умовах інноваційної конкуренції: монографія. Донецьк: Норд-Прес. 2006. 325 с.
91. Дубницький В. І. Механізми управління маркетингом промислового комплексу. Донецьк: ІЕПІ НАН України: ООО південний «Схід, Лтд». 2003. 314 с.
92. Ільяшенко С. Н. Маркетинговий підхід до розробки і виведення інновацій на ринок. *Маркетинг і реклама*. 2004. № 12(100). С. 38-45.
93. Коровіна О. В. Удосконалення методичного підходу прийняття управлінського рішення в інноваційній діяльності малих підприємств. *Економічні науки*. Чернівці: Книги – ХХІ. 2016. Вип.12. С.59-71.
94. Методология моделирования жизнеспособных систем в экономике: Монография / Ю. Г. Лысенко, В. Н. Тимохин, Р. А. Руденский, В. Н. Кравченко и др. Донецьк: Юго-Восток. 2009. 350 с.
95. Рогоза М. Є., Вергал К. Ю. Теоретичні аспекти формування моделі стратегічного інноваційного розвитку підприємства. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2008. № 3. С. 91-96.
96. Детермінанти інноваційного розвитку соціально економічних систем: Монографія / За заг. ред. д.е.н., проф. Храпкіної В. В. Вінниця: ПП «ТД «Едельвейс і К». 2017. 294 с.
97. Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента. Москва: Контроллинг. 1991. 104 с.
98. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. М. Основы менеджмента. 1997. 704 с.
99. Файоль А. Общее и промышленное управление. Москва: Центральный институт труда. 1923. 122 с.
100. Государственное управление: основы теории и организации. Учебник / Под ред. В.А. Козбаненко. Москва: «Статут». 2002. 366 с.
101. Экономическая кибернетика: Учебник / В. М. Геец, Ю. Г.

Лысенко, В. М. Вовк и др. Донецк: ООО «Юго-Восток, Лтд». 2005. 502 с.

102. Годин В. В., Корнев И. К. Информационное обеспечение управленческой деятельности: Учебник. Москва: Высшая школа. 2001. С.6.

103. Шарапов О. Д., Дербенцев В. Д., Семьонов Д. Є. Системний аналіз: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. Київ: КНЕУ. 2003. 154 с.

104. Файншмидт Е. А. Зарубежная практика антикризисного управления: Учеб.-метод. Комплекс. Москва: Изд-во РАГС. 2010. 183 с.

105. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения / Пер. с англ. М. Котельниковой. Москва: ФАИР-ПРЕСС. 1998. 288 с.

106. Грищенко О. В. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТРТУ. 2000. 112 с.

107. Ильичёв Л. Ф., Федосеев П. Н. и др. Философский энциклопедический словарь. Москва: Советская энциклопедия. 1983. 840 с.

108. Томас Т. Л. Рефлексивное управление в России: теория и военные приложения. *Рефлексивные процессы и управление*. 2002. № 1. С. 71-89.

109. Лефевр В. А. Рефлексия. Москва. 2003. 496 с.

110. Сорос Дж. Алхимия финансов. Москва: Инфра-М. 2001. 416 с.

111. Авилов А. В. Рефлексивное управление. Методологические основания. Москва. 2003. 167 с.

112. Гапоненко А., Панкрухин А. Стратегическое управление: Учебник. Москва: Омега-Л. 2004. 472 с.

113. Абчук В. А. Менеджмент: Учебник. Санкт-Петербург: Издательство «Союз». 2002. 463 с.

114. Шиткина И. С. Холдинги: правовое регулирование и корпоративное управление. Москва: Волтерс Клувер. 2006. 648 с.

115. Ерофеев А. А. Теория автоматического управления. Учебник для ВУЗов. СПб.: Политехника. 2005. 302 с.

116. Поспелов Д. А. Ситуационное управление: теория и практика. Москва: Наука. 1986. 228 с.
117. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации. Санкт-Петербург: Питер. 2004. 512 с.
118. Курочкін О. С. Управління підприємством (процесний аспект): Навч. посібник. Київ: МАУП. 1998. 144 с.
119. Кравченко Т. І., Мацнєва О. О Тенденції розвитку управління нововведеннями на підприємствах України. *Економічний аналіз*: зб. наук. праць. Тернопільський національний економічний університет. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка». 2012. Вип. 10. Ч.4. С. 186-189.
120. Приходько Т. И. Функциональный подход к управлению инновационным потенциалом предприятия. *Інноваційні проблеми автоматизації управління бізнесом*: матеріали 1-ої Міжнародної науково-практичної конференції (20-21 квітня 2007 р.). Житомир: Інститут підприємництва та сучасних технологій. 2007. С. 183-185.
121. Кравченко Т. И. Особенности управления процессом продвижения инновационной продукции на рынок. *Финансы, учет, банки*. Донецк: ООО «Дружба». 2013. № 1 (19). С. 189-195.
122. Виханский О. С. Наумов А. И. Менеджмент. Москва: 2014. 576 с.
123. Менеджмент: учебник / В. П. Галенко, А. И. Рахманов, О. А. Страхова. Санкт-Петербург: Питер. 2003. 224 с.
124. Основы менеджмента / Науч.ред. А. А. Радугин. Москва: Центр. 1998. 429 с.
125. Рыкун В. И. Основы управления: монография. Москва. Изограф. 2000. 111 с.
126. Малицький О. Механізм управління маркетинговою діяльністю страховика. Управління соціально-економічним розвитком в умовах глобалізації: зб. тез наук.-практ. конф. м. Івано-Франківськ (31.05.2016 р.) /

під ред. Г. І. Ляхович. Івано-Франківськ: ІФННІМ ТНЕУ. 2016. С. 89-91.

127. Северинова Ю. М. Удосконалення механізму аналізу та планування маркетингової діяльності підприємства. Економічний вісник Донбасу. 2011. № 3 (25). С. 132-135.

128. Балашов В. Г., Заложнев А. Ю., Иващенко А. А., Новиков Д. А. Механизмы управления организационными проектами. Москва: ИПУ РАН. 2003. 248 с.

129. Бурков В. Н., Новиков Д. А. Как управлять проектами. Москва: Синтег. 1997. 237 с.

130. Караваев А. П. Модели и методы управления составом активных систем. Москва: ИПУ РАН. 2003. 365 с.

131. Новиков Д. А., Иващенко А. А. Модели и методы организационного управления инновационным развитием фирмы. Москва: Ленанд. 2006.

132. Медведєва О. М. Механізм управління взаємодією в проектах. Управління розвитком складних систем. 2012. 12. С.8-17.

133. Вильсон А. Дж. Энтропийные методы моделирования сложных систем / Пер.с англ. Ю. А.Дубова под ред. Ю. С. Попкова. Москва: Наука. 1978. 387 с.

134. Николис Г., Пригожин И. Познание сложного. Введение. Москва: Мир. 1990. 344 с.

135. Столерю Л. Равновесие и экономический рост. Москва: Статистика. 1974. 472 с.

136. Безгінова Л. І., Олініченко К. С. Концептуальна модель управління товарними запасами на підприємствах роздрібної торгівлі. Бізнес-інформ. 2014. № 9. С.224-229.

137. Денисова А. Л., Дюженкова Н. В. Организация коммерческой деятельности: управление запасами: учебное пособие. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. у-та. 2007. 80 с.

138. Круглова О. А. Ефективність управління товарними запасами у



підприємствах роздрібної торгівлі: автореф. дис. ...канд. екон. наук: спец. 08.07.05 «Економіка торгівлі та послуг». Харків. 2002. 20 с.

139. Бурков В. Н., Данев Б., Еналеев А. К. Большие системы: моделирование организационных механизмов. Москва: Наука 1989. 156 с.

140. Щепкин А. В. Механизмы внутрифирменного управления. Москва: ИПУ РАН. 2001. 289 с.

141. Ткаченко Є. Ю. Аналіз механізму управління прибутком підприємства. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. 2006. № 3. С. 323-326.

142. Четверик М. М. Фінансовий механізм управління прибутковістю підприємства в умовах кризи. Запоріжжя. 2016. 143 с.

143. Чорній Б. П. Механізм залучення інвестиційних ресурсів у підприємства розподілення електроенергії: дис. ... канд. ек. наук. Київ. 2017. 256 с.

144. Перерва П. Г., Романчик Т. В. Механізм управління рівнем конкурентоспроможності продукції підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2012. № 4. URL: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/>

145. Фролова Л. В. Механізми логістичного управління торговельним підприємством: монографія. Донецьк: ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського. 2005. 322 с.

146. Стасюк Н. В. Экономический механизм управления товарооборотом в условиях трансформации розничной торговли. Торговля і ринок України. Проблеми торгівлі та громадського харчування: зб. наук. праць. Донецьк: ДонДУЕТ. 2005. Вип. 19. Т. 3. С. 229-235.

147. Єрмоменко-Григоренко О. А. Організаційно-економічний механізм управління господарської діяльністю підприємства: автореф. дис...канд. екон. наук. Донецьк. 2000. 24 с.

148. Куценко А. В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємства: автореф. дис...канд. екон. наук. Полтава. 2007. 20 с.

149. Дуляба Н. І. Економічний механізм функціонування торговельного підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук. Львів. 2010. 21 с.
150. Пономарьов І. Ф. Методологічні основи і соціально-економічні передумови удосконалення організаційно-економічного механізму управління підприємством. Научные труды ДонНТУ. Серия: экономическая: сб.науч.тр. Донецк: ДонНТУ. 2004. № 69. С. 53-60.
151. Павлик І. Л. Підходи до формування системи управління якістю продажу підприємств торгівлі. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2013. № 2 (58). С.261-265.
152. Войчак А. В. Организационно-экономический механизм посреднической деятельности оптовой торговли. Київ: Вышш. шк. 991. 285 с.
153. Прищук Л. А. Організаційно-економічний механізм функціонування підприємств-посередників на спеціалізованому ринку: автореф. дис. ... канд. екон. наук. Львів. 2012. 20 с.
154. Корінько М. Д. Організаційно-економічний механізм диверсифікації діяльності суб'єктів господарювання. Економіка та управління підприємствами. 2008. № 6. С. 134-142.
155. Моргачев І. В. Організаційно-економічний механізм управління ефективною діяльністю проектних організацій. СХІД. 2006. № 5. С. 38-42.
156. Леонов Я. В. Організаційно-економічний механізм інноваційного розвитку підприємств водопостачання: автореф. дис. ... канд. техн. наук. Харків. 2007. 22 с.
157. Балабанов И. Т. Основы финансового менеджмента: Учеб. пособие. Москва. 1997. С.103.
158. Бригхем Ю., Гапенски Л. Финансовый менеджмент: Санкт-петербург: Экономическая школа. 1998. 265 с.
159. Завальный П., Силантьев А. Модели управления в крупных компаниях. *Общество и экономика*. 2006. № 9. С.188-200.
160. Завлин П. Н. Сколько потратить на науку? *Инновации*. 2001. №3. С.12-16.

161. Інноваційний менеджмент. Учебник / Под ред. С. Д. Ильенковой. Москва: Юнити. 1997. 177 с.
162. Лысенко Ю. Г., Кравченко В. Н., Беленко Д. В. Имитационное моделирование экономических систем: прикладные аспекты: коллективная монография. Донецк: Ноулидж. 2013. 359 с.
163. Шишкин О. Инновации в Украине. *День*. URL: <http://www.day.kiev.ua/uk> 31.10.2010 (Дата останнього звертання: 02.03.2018).
164. Кравченко Т. И. Концепция организационного механизма управления процессом продвижения инновационной продукции на рынок. *Вісник ЖДТУ / Економічні науки*. Житомир: ЖДТУ. 2011. № 3 (57) С. 284-291.
165. Кравченко Т. И. Предпосылки разработки организационно-экономического механизма управления процессом продвижения инновационной продукции на рынок. *Zbior raportow naukowych. Wykonane na materialach Miedzynarodowej Naukowi-Praktycznej Konferencji, 30-31.01.2014*. Warszawa: Wydawca: Sp. z o.o. «Diamond trading tour». 2014. P. 15-17.
166. Кравченко Т. И. Развитие методов продвижения инновационной продукции на рынок. *Фінансовий і банківський менеджмент: досвід та проблеми: тези доповідей і виступів X міжнародної наукової конференції студентів і молодих вчених (19-20 листопада 2008 р.)*. Донецьк: ТОВ «Юго-Восток, Лтд». 2008. С. 138-140.
167. Шимановська-Діанич Л. М., Власенко, В. А. Організаційно-економічний механізм управління розвитком підприємств та організацій споживчої кооперації України: теорія і практика: монографія. Полтава: РВВ ПУЕТ, 2010. 341 с.

## РОЗДІЛ 2

### СИНТЕЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО - ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ПРОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПРОДУКЦІЇ НА РИНОК

#### 2.1. Метод формування потенційного ринку інноваційної продукції

Під час виробництва інноваційної продукції у суб'єктів господарювання виникає завдання просування її на ринок з метою подальшої реалізації. Проте, у більшості випадків, виробництво інноваційної продукції не передбачає наявності для неї потенційного ринку, що зумовлює необхідність його формування задовго до того моменту, коли буде виготовлено її дослідний зразок, призначений для демонстрування інноваційної продукції потенційним споживачам й оцінки попиту на неї.

Серед вітчизняних і зарубіжних економістів дослідженням ринку інноваційної продукції займалися В. М. Аньшін [1], І. Т. Балабанов [2], Л. В. Білозор [3], А. А. Дагаєв [1], В. Я. Кардаш [4], Р. Кац [5], Д. І. Кокурин [6], А. Г. Колмиков [7], О. М. Мельников [8], І. А. Павленко [4], А. А. Сафронова [9], О. Л. Соловйова [10], Е. А. Уткін [11], О. К. Шафалюк [4], К. Б. Шунховен [12], К. М. Ейзенхардт [12] та ін.

При цьому в їх роботах відображено тенденції розвитку та активізації вже існуючого ринку інноваційної продукції, у той час як аспектам формування потенційного ринку для інноваційної продукції, що вперше виготовлено для просування її на ринок, приділено недостатньо уваги.

Виходячи з визначення ринку як «сукупності фактичних і потенційних покупців...» (див. п.1.1 цієї роботи), суб'єкти господарювання, приступаючи до формування потенційного ринку інноваційної продукції, перш за все, повинні визначити, хто ж може бути її покупцем.

Проте, слід зазначити різницю у визначенні понять «покупець» і «споживач» інноваційної продукції. Так, покупець інноваційної продукції -

це суб'єкт, що безпосередньо здійснює її покупку, і який може не бути її споживачем. У той час як споживач інноваційної продукції - це суб'єкт, що задовольняє свою конкретну потребу за допомогою інноваційної продукції, і який також може не бути покупцем.

Для виробників інноваційної продукції, що просувають її на ринок, байдуже, чи будуть покупці і споживачі інноваційної продукції виступати в одній особі або це будуть різні суб'єкти, їм важливо досягнути поставленої мети – збільшити обсяг реалізації інноваційної продукції на ринку і отримати максимальний прибуток у короткостроковій і довгостроковій перспективі.

У той же час, виробники інноваційної продукції, плануючи її виробництво і просування на ринок, крім визначення цільового сегмента покупців, повинні оцінити потенційний попит на неї, який проявляють саме споживачі. Але виробників інноваційної продукції, перш за все, цікавлять ті споживачі, які не просто мають потребу в ній і виявляють попит на неї, але і готові придбати її, ставши покупцями.

Для того щоб визначити цільовий сегмент саме таких потенційних споживачів виробники інноваційної продукції повинні намагатися зрозуміти їх з точки зору потреби в конкретній інноваційній продукції. Для цього, з огляду на стать, вік, соціальний стан, стиль життя та інші чинники, що визначають попит потенційних споживачів, доцільно виявити проблеми, з якими вони стикаються, що дозволить охарактеризувати їх явні і приховані потреби в інноваційній продукції [13].

Важливим є оцінка можливості потенційних споживачів придбати інноваційну продукцію. Для цього слід проаналізувати рівень їх доходів. Крім того, потенційні споживачі можуть висунути додаткові умови для придбання інноваційної продукції (наприклад, наявність супутньої продукції чи забезпечення навчання її використанню), виконання яких сприятиме переходу їх з категорії «потенційні» в категорію «фактичні».

Вихідні дані для визначення потенційних споживачів інноваційної продукції доцільно звести у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Вихідні дані для визначення потенційних споживачів інноваційної продукції**

	Фізичні особи	Юридичні особи
Стать	*	
Вік (від-до)	*	
Сімейний стан	*	
Спосіб життя (опис)	*	
Соціально-економічний стан (статус)	*	
Вид діяльності	*	*
Рівень доходів (від-до)	*	*
Мета придбання	*	*
Частота і регулярність здійснення покупок (із зазначенням причин)	*	*
Способи і місця здійснення покупок (із зазначенням мотивів)	*	*
Потреба в додаткових умовах придбання (наявність супутньої продукції, консультаційної допомоги, можливість доставки та ін.)	*	*

*Джерело: розроблено автором [13].*

Після аналізу вихідної інформації про потенційних споживачів, яка дозволить виробникам інноваційної продукції скласти більш-менш реальну їх характеристику, доцільно розрахувати (спрогнозувати) їх кількість на певний період часу, як правило, рік за трьома сценаріями: несприятливим, оптимальним та сприятливим (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Показники, що відображають чисельність потенційних споживачів**

Назва показника	Формула розрахунку
1	2
Максимальна кількість потенційних споживачів	$MQ_{pc} = Q_p + Q_l$
Кількість потенційних споживачів, яких виробник в змозі обслужити	$Q_{pc\_serv} \leq V_{ip}$
Частка потенційних споживачів, для яких інноваційна продукція буде доступною за рівнем доходу	$d_{pc\_avail} = Q_{p\_il} + Q_{l\_il}$

Продовження табл. 2.2

1	2
Кількість потенційних споживачів, які придбають продукцію у конкурентів	$Q_{pc\_comp} = \overline{QP_d} \times Q_{comp} \times 365$
Кількість потенційних споживачів, на яких можна впливати рекламними повідомленнями про інноваційну продукцію	$Q_{pc\_adv} = Q_{p\_adv} + Q_{l\_adv}$
Реальна кількість потенційних споживачів	$Q_{pc\_real} = Q_{pc\_serv} \times d_{pc\_avail} - Q_{pc\_comp} + Q_{pc\_adv}$

Джерело: розроблено автором [14].

Умовні позначення:

$Q_p$ ,  $Q_l$  – відповідно кількість фізичних та юридичних осіб, які проявляють інтерес до інноваційної продукції протягом року;

$V_{ip}$  – річний обсяг виробленої інноваційної продукції у натуральному вираженні (за умови, що один споживач придбає 1 одиницю інноваційної продукції);

$\overline{QP_d}$  – середня кількість покупок, що здійснюються споживачами за 1 день;

$Q_{comp}$  – кількість найближчих конкурентів;

365 – кількість днів у році;

$Q_{p\_il}$ ,  $Q_{l\_il}$  – відповідно кількість фізичних і юридичних осіб, рівень доходу яких дозволяє протягом року придбати хоча б 1 одиницю інноваційної продукції;

$Q_{p\_adv}$ ,  $Q_{l\_adv}$  – кількість фізичних і юридичних осіб, які завдяки рекламній інформації про інноваційну продукцію, ухвалили рішення про її придбання.

Реальну кількість потенційних споживачів можна визначити, скоригувавши отримані показники з урахуванням наступних чинників:

- категорії інноваційної продукції – чи є вона «необхідністю» або

«бажанням володіти новинкою» (у першому випадку виробникам потрібно витратити більше часу і коштів для залучення потенційних споживачів, ніж у другому, отже, кількість потенційних споживачів може бути зменшено у першому випадку і збільшено у другому);

- тенденцій розвитку у галузі – наприклад, якщо на державному рівні прийнято рішення щодо стимулювання діяльності конкурентів, кількість потенційних споживачів може бути зменшено.

Під час формування потенційного ринку інноваційної продукції поряд з визначенням її потенційних споживачів виробники інноваційної продукції повинні виявляти можливих конкурентів і здійснювати аналіз їх ринкових позицій, що дозволить визначити, які конкурентні переваги (цінові й нецінові) притаманні інноваційній продукції, яка просувається на ринок, що в кінцевому підсумку може призвести до формування ринкової ніші для неї.

Для цього доцільно:

- провести аналіз патентів на винаходи, корисні моделі і промислові зразки конкурентів, які можуть бути розглянуті як аналоги і / або замітники інноваційної продукції, що просувається на ринок;
- оцінити конкурентоспроможність запатентованих аналогів і замінників інноваційної продукції, виявивши чинники лояльності до них з боку споживачів;
- виявити особливості процесу просування продукції на ринок конкурентами, що дозволить у подальшому вжити заходів щодо уникнення проблем, з якими зіткнулися конкуренти, а також виробити власний інноваційний підхід до просування інноваційної продукції на ринок.

Для оцінки особливостей конкурентів і способів їх роботи зі споживачами складемо табл. 2.3.

Аналіз інформації про конкурентів та їх продукцію, наведеної в табл. 2.3, дозволить виробникам інноваційної продукції визначити:

- основні категорії конкурентів та їх сильні і слабкі сторони;



Таблиця 2.3

**Вихідна інформація для оцінки ринкових позицій конкурентів**

Вид інформації	Конкурент <sub>1</sub>	...	Конкурент <sub>n</sub>
<b>1. Інформація про суб'єкт господарювання</b>			
Форма власності			
Розмір (за обсягом виробництва і реалізації продукції-конкурента)			
Термін діяльності на ринку			
Місцезнаходження			
Спосіб позиціонування на ринку			
Цільовий сегмент споживачів			
Інша інформація			
<b>2. Інформація про продукцію</b>			
Найменування продукції конкурентів і її призначення			
Наявність патентів на винаходи, корисні моделі і промислові зразки			
Обсяг випуску продукції			
Післяпродажне обслуговування			
Ціна			
Методи просування продукції на ринок			
Інша інформація			
<b>3. Відгуки споживачів про продукцію</b>			
Якість			
Ціна			
Зручність придбання продукції			
Легкість оформлення замовлення			
Швидкість доставки			
Надійність гарантійних зобов'язань			
Додаткові сервіси			
Інші відгуки			

*Джерело: розроблено автором [14].*

- чинники лояльності споживачів до продукції конкурентів;
- тривалість попиту на інноваційну продукцію;
- особливості просування продукції конкурентів на ринок;
- передбачувані конкурентні переваги власної інноваційної продукції в порівнянні з аналогами або заміниками.

Слід зазначити, що на початкових етапах формування потенційного ринку інноваційної продукції кількість потенційних споживачів буде незначною, що пов'язано з недостатністю або відсутністю у них інформації щодо можливості і ступеня задоволення тієї або іншої потреби за допомогою

інноваційної продукції, що пропонується (або ступеня її переваги над продукцією, що вже існує на ринку). Тому після визначення цільового сегменту потенційних споживачів і аналізу ринкових позицій конкурентів доцільно здійснити ряд заходів, спрямованих на залучення потенційних споживачів інноваційної продукції.

Для цього, перш за все, слід проінформувати їх про появу найближчим часом на ринку інноваційної продукції. Інформування включає в себе: рекламу інноваційної продукції, організацію виставок і семінарів, безпосередні переговори з потенційними споживачами й інші способи інформування. Обов'язково слід зацікавити потенційних споживачів у придбанні інноваційної продукції і переконати їх у виборі саме цієї продукції, повідомивши про спосіб і місце її придбання, про розробника і виробника [15].

У зв'язку з тим, що на ринок може просуватися продукція, яка не має аналогів, потенційні споживачі можуть не знати, як, де і для чого її можна використовувати. Тому важливим є демонстрування потенційним споживачам напрямків можливого використання інноваційної продукції й одночасно ефекту, який вони можуть отримати від використання (наприклад, економію витрат грошових коштів, часу, зусиль тощо).

Завдання суб'єктів господарювання, які просувають інноваційну продукцію на ринок, полягає у визначенні можливостей «дотягнутися» до потенційних споживачів у повсякденному житті шляхом встановлення зв'язку з ними і залучення їх там, де вони живуть, працюють і можуть споживати інноваційну продукцію, не відриваючись від основних дій, які вони виконують. Здійснення такого впливу на споживачів можливе завдяки побудові розгалуженої мережі формальних і неформальних (в разі перевантаження формальних) комунікаційних каналів [16]. Для цього під час інформування потенційних споживачів про інноваційну продукцію слід ретельно вибирати джерело, через яке до них буде надходити інформація. Так, наприклад, найбільш високим рівнем довіри користується інформація,

отримана від друзів і знайомих (такій інформації довіряють 50 % потенційних споживачів інноваційної продукції), на другому місці – інформація зі спеціалізованої літератури (44 %), на третьому – інформація, яку розміщено на сайті виробника та отримано від його співробітників (27 % й 26 % відповідно), на четвертому – форуми, блоги та соціальні мережі (23 %) [17].

Під час інформування потенційних споживачів про інноваційну продукцію слід враховувати її маркетингове призначення:

- заміна інноваційної продукції вже присутньої на ринку, що випускається цим же суб'єктом господарювання;
- додавання інноваційної продукції до існуючих асортиментних груп на ринку;
- формування нової асортиментної групи інноваційної продукції.

Нарощуванню попиту потенційних споживачів на інноваційну продукцію й переходу їх в категорію фактичних можуть сприяти стимулюючі заходи з боку виробників, а саме:

- навчання використанню інноваційної продукції;
- безкоштовне або пільгове сервісне обслуговування інноваційної продукції протягом певного часу у межах її життєвого циклу;
- диференціація ціни на інноваційну продукцію в залежності від обсягів її придбання.

Для того, щоб потенційні споживачі якомога швидше почали проявляти зацікавленість до інноваційної продукції, а потім і попит на неї, суб'єкти господарювання, які просувають її на ринок, повинні акцентувати їх увагу на конкурентних перевагах запропонованої інноваційної продукції у порівнянні з продукцією конкурентів (наприклад, на якості, ціні, впливі на здоров'я і навколишнє середовище, соціальній відповідальності виробника та інших конкурентних перевагах).

Прогнозування попиту потенційних споживачів на інноваційну продукцію, що просувається на ринок, і своєчасне реагування на відхилення

в його обсязі є необхідною умовою мінімізації збитків виробників, пов'язаних з недоотриманням прибутку. Якщо попит потенційних споживачів виявиться меншим за пропозицію суб'єкта господарювання, що просуває інноваційну продукцію на ринок, то виробник понесе збитки у розмірі вартості незатребуваною інноваційної продукції і витрат на її просування. У разі, якщо попит потенційних споживачів буде перевищувати пропозицію інноваційної продукції, то буде мати місце упущений прибуток виробника від реалізації інноваційної продукції на ринку (недоотриманий дохід).

Невизначеність сприйняття інноваційної продукції потенційними споживачами у майбутньому призводить до того, що попит на неї задається у вигляді випадкової величини. Нехай  $d$  – рівномірно розподілена випадкова величина попиту на інноваційну продукцію на відрізку  $[D^{\min}, D^{\max}]$ . Припустимо, що суб'єкт господарювання, який просуває інноваційну продукцію на ринок, націлений на завоювання частки ринку за рахунок зменшення частки ринку основних конкурентів конкретного продуктового сегменту. Відзначимо, що величина  $D^{\max} - D^{\min} > 0$  досить велика та здатна забезпечити беззбиткове функціонування двох або більше конкуруючих суб'єктів господарювання.

Суб'єкт господарювання, що вперше планує виробництво і просування на ринок інноваційної продукції, застосовує, насамперед, цінові важелі максимізації доходу  $R$  [18]:

$$R = p \cdot (D^{\max} - D_{q_0}(p)) \rightarrow \max, \quad (2.1)$$

де  $D_{q_0} = \frac{p}{q_0} \geq D^{\min}$  – визначається, виходячи з корисності інноваційної продукції  $y(D_{q_0})$  для споживача, якому байдуже, у якого виробника придбати інноваційну продукцію за ціною  $p$  з рівнем якості  $q_0$ .

На рис. 2.1 наведено функцію доходу споживача в залежності від ціни та якості інноваційної продукції.

Залежність попиту на інноваційну продукцію від її ціни й якості може відобразитися за допомогою й інших математичних функцій.

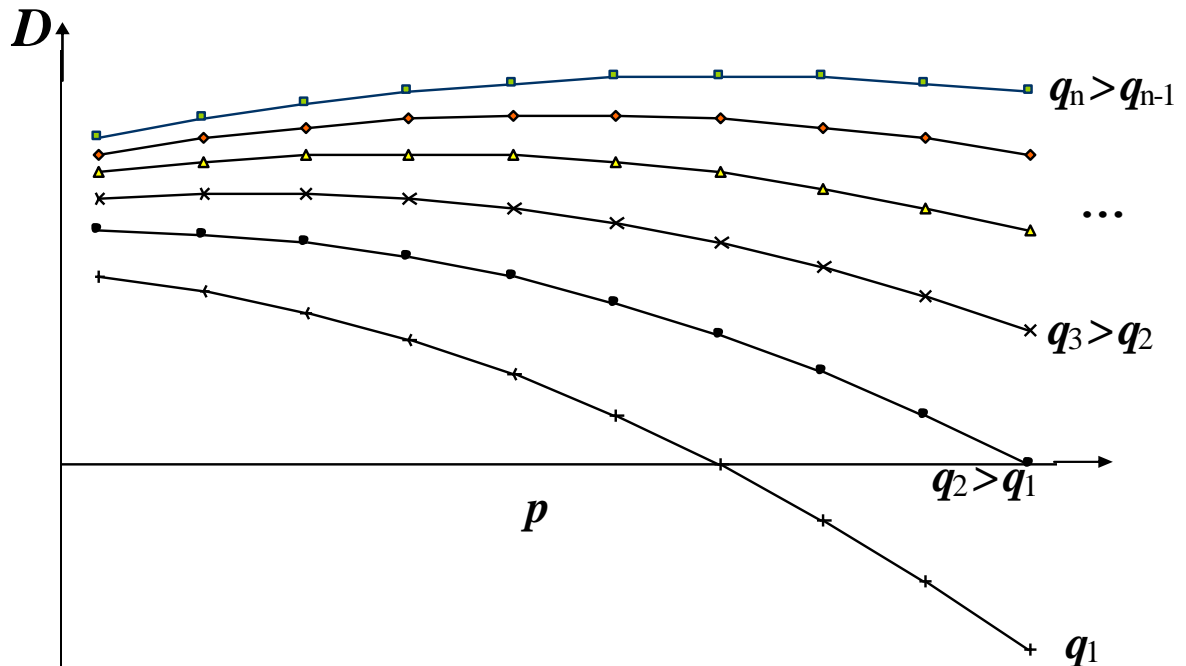


Рис. 2.1 Функція доходу споживача в залежності від ціни та якості інноваційної продукції

*Джерело: розроблено автором [18].*

Можливо також включення у функцію попиту більшої кількості чинників. Так, питань моделювання попиту і прийняття рішень у плануванні діяльності суб'єктів господарювання на основі функції попиту торкаються у своїх роботах вчені [19-20].

Припустимо, що для деякої підмножини споживачів конкретної інноваційної продукції характерний високий рівень її корисності, що забезпечує суб'єкту господарювання, що просуває її на ринок, попит на його інноваційну продукцію.

Таким чином, за умови попиту на інноваційну продукцію, що дорівнює  $D^{\max} - D_{q_0}$ , ціна, за якої суб'єкт господарювання отримає максимальний дохід, визначається з рівності похідної нулю (рівняння (2.1)) й умови  $d > D_{q_0}$  (в іншому випадку отримуємо нуль) [18]:

$$p^* = 0.5 \cdot D^{\max} \cdot q_0. \quad (2.2)$$

Тоді, підставляючи у формулу (2.1) отриманий вираз ціни (2.2), отримаємо залежність доходу суб'єкта господарювання від максимального попиту на його інноваційну продукцію та її якості [18]:

$$R_1 = p^* (D^{\max} - D_{q_0}(p^*)) = 0.25 \cdot (D^{\max})^2 q_0. \quad (2.3)$$

Якщо буде встановлено, що поліпшення якісних характеристик інноваційної продукції призведе до значного збільшення попиту споживачів на неї, суб'єкт господарювання може ініціювати початок реалізації нового інноваційного проекту з поліпшення якісних характеристик інноваційної продукції.

Успішна реалізація такого проекту, в результаті якого на ринок буде просуватися інноваційна продукція з поліпшеними якісними характеристиками (можливо, під новим брендом), дозволить суб'єкту господарювання отримати сукупний дохід [18]:

$$R_2 = p^n (D^{\max} - d') + p (d' - D_{q_0}), \quad (2.4)$$

де

$$d' = \frac{p^n - p}{q_0 \cdot \tilde{q}}. \quad (2.5)$$

Таким чином, у суб'єкта господарювання з'явиться можливість просування на ринок інноваційної продукції двох типів: «старої» з рівнем якості  $q_0$  за ціною  $p$  та «нової» – з рівнем якості  $q_1 = q_0 \cdot (1 + \tilde{q})$  за ціною  $p^n$ , де  $\tilde{q}$  – параметр приросту якості.

Рівняння (2.5) визначає корисність інноваційної продукції для споживача, якому байдуже, яку інноваційну продукцію купувати - «стару» або «нову», тобто в основу рівняння (2.5) закладено умову рівняння [18]:

$$y(q_1, p^n) = y(q_0, p).$$

У рівнянні (2.4) величина  $D_{q_0}$  визначає нижню межу попиту на інноваційну продукцію, що відповідає мінімальному рівню корисності, нижче якого потенційний споживач не буде проявляти попит і купувати цю

інноваційну продукцію.

Екстремуми функції доходу суб'єкта господарювання (2.4) на основі збільшення цін на інноваційну продукцію  $p$  і  $p^n$  дозволяють визначити рівноважні ціни. При цьому ціна  $p^* = 0.5 \cdot D^{\max} \cdot q_0$  – така ж сама, як і у виразі (2.2). Тоді як для «нової» інноваційної продукції вираз рівноважної ціни має вигляд [18]:

$$p^{n*} = 0.5 \cdot D^{\max} \cdot q_0 \cdot (1 + \tilde{q}). \quad (2.6)$$

З плином часу суб'єкт господарювання припинить випуск «старої» інноваційної продукції, оскільки підтримання ринкового попиту споживачів на неї можливо тільки за допомогою зниження ціни, що негативно відіб'ється на загальному доході суб'єкта господарювання. Суб'єкт господарювання перейде до випуску і просуванню тільки «нової» інноваційної продукції, питома вага виробництва якої може перевищити половину всього обсягу виробництва. Таким чином, дохід суб'єкта господарювання буде більшим або дорівнювати [18]:

$$R_3 = p^{n*} (D^{\max} - d') = 0.25(D^{\max})^2 \cdot q_1 = 0.25(D^{\max})^2 \cdot q_0 \cdot (1 + \tilde{q}). \quad (2.7)$$

Виходячи з рівняння (2.7), регулюючим параметром у виборі шляху інноваційного розвитку суб'єкта господарювання (в залежності від якісної складової його інноваційного потенціалу) є  $\tilde{q}$  [18]:

$$\tilde{q} = \arg \max \{R_3 - C(\tilde{q}) \mid R_3 - C(\tilde{q}) \geq \alpha \cdot R_1\}, \quad (2.8)$$

де  $C(\tilde{q})$  – витрати на здійснення інноваційного проекту, що забезпечує досягнення заданого рівня якості інноваційної продукції;

$\alpha$  – норма прибутковості інноваційного проекту.

Таким чином, конкурентоспроможність «нової» інноваційної продукції пропорційна несплаченій (або такій, що дісталася покупцеві задарма) частині споживчої цінності продукції, а саме: чим більшою буде вигода, яку отримає споживач від використання інноваційної продукції, тим краще ця інноваційна продукція буде просуватися на ринок, а, отже, виробник отримає швидше і в більшому розмірі прибуток від її реалізації.

Ціна реалізації кожної одиниці конкурентоспроможної «нової» інноваційної продукції буде нижчою за її споживчу цінність. Несплатена частина споживчої цінності інноваційної продукції для споживача дорівнює вартості отриманої ним від використання інноваційної продукції вигоди, а для суб'єкта господарювання-виробника – відповідає запасу його конкурентоспроможності.

При цьому споживач інноваційної продукції однозначно зацікавлений, щоб несплатена ним частка споживчої цінності інноваційної продукції була якомога більше. Ставлення суб'єкта господарювання-виробника до цієї величини слід розглянути з різних боків. З одного боку, він також виграє від її великих розмірів: значний запас конкурентоспроможності гарантує, що буде придбана саме його інноваційна продукція, а не продукція конкурентів. З іншого боку, піднімаючи продажну ціну інноваційної продукції, і, отже, знижуючи запас своєї конкурентоспроможності, він безпосередньо збільшує свій прибуток [21].

Яке саме рішення ухвалити виробнику – отримати більш високий прибуток або збільшити запас конкурентоспроможності – залежить від ситуації на ринку. Визначення прибутку суб'єкта господарювання здійснюється в межах періоду, обмеженого найбільшим з життєвих циклів «нової» і «старої» інноваційної продукції.

Отже, суб'єкту господарювання доцільно ініціювати інноваційний проект з поліпшення якісних характеристик інноваційної продукції у тому випадку, якщо за його допомогою можливе досягнення бажаного рівня прибутковості, в іншому ж випадку – суб'єкту господарювання доцільно відкласти початок такого проекту до більш сприятливої ситуації на ринку.

Таким чином, в умовах динамічно мінливої поведінки конкурентів і споживачів інноваційної продукції на ринку застосування розглянутої моделі дозволить суб'єкту господарювання визначити потенційний ринковий попит на інноваційну продукцію, що випускається ним, і підвищити об'єктивність прийнятих ним рішень про виробництво конкурентоспроможної інноваційної



продукції, що в кінцевому результаті забезпечить ефективний режим функціонування суб'єкта господарювання та сприятиме підтриманню його ринкового статусу.

Отже, у відповідності до запропонованого підходу до формування потенційного ринку інноваційної продукції, етап процесу просування інноваційної продукції на ринок, пов'язаний з формуванням потенційного ринку інноваційної продукції, схематично представлено на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Схема етапу процесу просування інноваційної продукції на ринок, пов'язаного з формуванням потенційного ринку інноваційної продукції

*Джерело: розроблено автором [14].*

Результатом успішно завершеного етапу процесу просування інноваційної продукції на ринок, пов'язаного з формуванням потенційного ринку інноваційної продукції, є завойована довіра потенційних споживачів

до інноваційної продукції, що просувалася на ринок, та їх готовність перейти з категорії «потенційні» в категорію «фактичні» споживачі. Такі індикатори можна оцінити за допомогою наступних показників (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Показники, що свідчать про сформованість ринку інноваційної продукції**

Визначення потенційних споживачів інноваційної продукції	Мотиви споживчого вибору
	Вимоги до якісних характеристик продукції
	Можливі витрати споживачів на придбання інноваційної продукції (виходячи з рівня їх доходів)
	Очікувана споживачами ціна на інноваційну продукцію
	Чинники, що впливають на обсяг попиту на інноваційну продукцію
Оцінка ринкових позицій конкурентів	Кількість конкурентів на ринку
	Характер конкурентної боротьби (цінова або нецінова конкуренція)
Залучення потенційних споживачів інноваційної продукції	Кількість потенційних споживачів
	Обсяг потенційного попиту на інноваційну продукцію

*Джерело: розроблено автором [14].*

Суб'єкти господарювання-виробники інноваційної продукції, зацікавлені у зростанні обсягів реалізації інноваційної продукції на ринку (що дозволяє їм отримувати прибуток у короткостроковій і довгостроковій перспективі), повинні, перш за все, сформувати потенційний ринок для інноваційної продукції, що випускається ними, а саме: визначити потенційних споживачів, оцінити ринкові позиції конкурентів, а потім на основі отриманої інформації розробити заходи щодо залучення потенційних споживачів інноваційної продукції.

Сформувавши потенційний ринок інноваційної продукції, її виробники можуть приступати до реалізації наступного етапу процесу просування інноваційної продукції на ринок – планування термінів і вибору методів

просування інноваційної продукції на ринок, розгляд якого пропонується у наступному параграфі цього дослідження.

## **2.2. Моделі дифузії інноваційної продукції в плануванні процесу її просування на ринок**

Швидкість і особливості інноваційних процесів, що відбуваються в Україні визначають стійкість поточних параметрів економічного зростання і перспективи конкурентоспроможності національної економіки на світовій арені [22]. Використання накопиченого в країні інноваційного потенціалу та його практичне втілення відбувається у результаті впровадження інновацій, тобто введення у практичне користування інноваційної продукції технічного, організаційного чи іншого плану, що створює умови для розширення виробництва, підвищення ефективності технічних або соціальних процесів [23].

Вирішення завдання з забезпечення ефективного використання доступних країні науково-технічних знань пов'язане не тільки зі стимулюванням практичного освоєння нових знань окремими суб'єктами господарювання, а й зі створенням каналів поширення знань між елементами соціальної системи – для того, щоб уникнути нерівномірності розвитку різних сфер народного господарства, досягти якнайповнішого використання результатів науково-технічного прогресу. Інакше кажучи, вирішення цього завдання пов'язане з плануванням процесу просування інноваційної продукції на ринок.

Дослідженню методів доведення інноваційної продукції до кінцевого споживача присвячено роботи Ф. М. Басса [24], О. С. Власенко [25], Т. Ф. Гарєєва [26], Д. В. Гібсона [27], Х. Девіса [28], П. І. Завліна [29], Р. В. Змуда [30], А. К. Казанцева [27], К. Лавлока [31], В. А. Лободи [32], В. Махаджана [33], Е. Мюллера [33], Р. Б. Купера [30], Л. Е. Мінделі [29], С. Натлі [28], А. Д. Петросяна [34], Е. В. Попова [35], Е. М. Роджерса [36],

В. І. Спивака [37], Ф. Уільямса [27], І. Уолтера [28], І. Г. Федорова [38] й інших вітчизняних і зарубіжних авторів. Проте, у роботах зазначених авторів недостатньо чітко визначено підхід до планування термінів просування інноваційної продукції на ринок і не виділено критерії вибору методів, за допомогою яких інноваційну продукцію в найкоротші терміни з мінімальними для її виробника витратами може бути просунуто на ринок.

Перш ніж планувати терміни і обирати методи просування інноваційної продукції на ринок, слід ідентифікувати суб'єктів, які будуть брати участь в просуванні інноваційної продукції на ринок. Такими суб'єктами можуть бути:

- суб'єкти господарювання, інтелектуальна власність яких або права на неї використовуються в процесі виробництва інноваційної продукції (розробники-новатори);
  - виробники інноваційної продукції, які не є її розробниками;
  - споживачі інноваційної продукції;
  - фінансово-кредитні установи та організації, у тому числі зарубіжні, які направляють свої кошти на фінансування процесу просування інноваційної продукції на ринок;
- посередники, які беруть участь у процесі просування інноваційної продукції на ринок;
- організації, які надають суб'єктам, що просувають інноваційну продукцію на ринок, послуги у сфері фінансового лізингу, інжинірингу, консалтингу, маркетингу і збуту, інформаційного забезпечення, сертифікації, стандартизації, а також технополіси, технопарки, бізнес-інкубатори й акселератори бізнесу та інші організаційні структури, що сприяють просуванню інноваційної продукції на ринок;
- органи державної влади, які регламентують процес просування інноваційної продукції на ринок.

Слід зазначити, що новатори можуть самостійно виробляти інноваційну продукцію, а можуть передавати право на її виробництво іншим

суб'єктам (імітаторам). Характеристику новаторів і імітаторів інноваційної продукції представлено на рис. 1 Додатку В.

Характерною тенденцією вдосконалення процесу просування інноваційної продукції на ринок є пошук суб'єктами господарювання інтеграційних зв'язків один з одним, що обумовлено дефіцитом власних фінансових коштів, дорожнечою позикових ресурсів, ускладненням залучення інвестицій, скороченням тривалості життєвого циклу інноваційної продукції, необхідністю комплексного використання різних методів просування й іншими чинниками (рис. 2.3).

З метою прискорення і підвищення якості процесу просування інноваційної продукції на ринок виробникам інноваційної продукції слід ділитися своїми знаннями про потенційних споживачів з партнерами, щоб останнім було легше зрозуміти, як домогтися від інноваційної продукції новизни і здатності задовольняти індивідуальні потреби споживачів. Для цього необхідно забезпечити співпрацю у вигляді безперервного обміну інформацією, що зв'язує між собою всіх суб'єктів просування [16].

Просування інноваційної продукції на ринок може здійснюватися шляхом вертикальної або горизонтальної інтеграції суб'єктів [37]. Під час вертикальної інтеграції суб'єктів для просування інноваційної продукції на ринок відбувається організаційне об'єднання суб'єктів господарювання суміжних технологічних операцій в межах спільної власності. Горизонтальний метод інтеграції суб'єктів – це метод їх партнерства і кооперації, за якого один суб'єкт господарювання організовує процес просування інноваційної продукції на ринок, а функції з просування інноваційної продукції розподілені між іншими суб'єктами [75]. Кооперація між суб'єктами можлива в межах:

- галузевих інститутів, що створюються суб'єктами господарювання на пайових засадах;
- інноваційних центрів, які виникають на базі об'єднання суб'єктів господарювання-представників науки і виробництва;

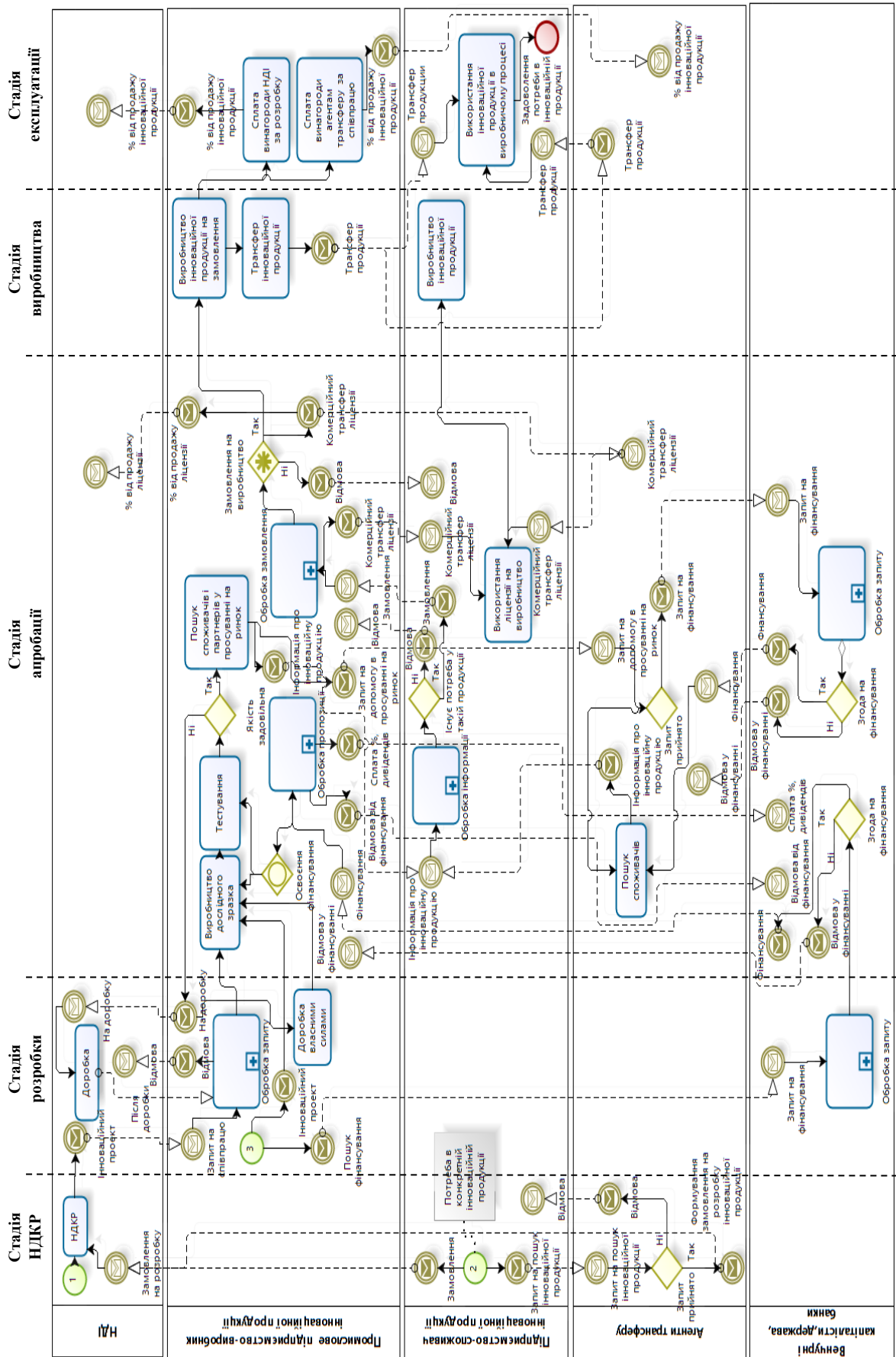


Рис. 2.3. Структурно-функціональна модель пошуку коопераційних зв'язків між суб'єктами у процесі просування інноваційної продукції на ринок у нотатії BPMN (Джерело: розроблено автором [40])

- фінансово-промислових груп (ФПГ), холдингів та інших великих об'єднань, в яких зв'язки будуються за горизонтальним (галузовим), вертикальним (міжгалузовим), змішаним (горизонтальним та вертикальним) і диверсифікованим (на основі злиття-поглинання) типах [41].

Якщо одним з учасників інтеграційного об'єднання виступає іноземний суб'єкт господарювання, то під час оформлення передачі прав на вітчизняні об'єкти інтелектуальної власності іноземному партнеру у межах угод про науково-технічне співробітництво можуть виникати складнощі з урахуванням національних інтересів:

- по-перше, на початку співпраці не завжди зрозуміло у вартісному виразі «інтелектуальний» внесок кожного з партнерів;
- по-друге, не визначено механізм «вирівнювання» цих внесків сторін;
- по-третє, відсутній чітко визначений механізм патентування як «власних» об'єктів інтелектуальної власності сторін, так і спільно отриманих результатів;
- по-четверте, не визначено механізм комерційного використання спільно отриманих результатів співпраці та розподілу між сторонами доходів від такого використання.

У зв'язку з цим саме на початку взаємодії з іноземним партнером слід в договірній формі вирішити зазначені можливі проблеми.

Встановивши суб'єктів, що беруть участь у проєсі просування інноваційної продукції на ринок, розподіливши між ними права і обов'язки, а також встановивши підзвітність, слід здійснити ринкові випробування інноваційної продукції (апробацію), спосіб яких залежить від виду інноваційної продукції та її призначення (табл. 2.5).

Так, наприклад, для інноваційної продукції народного споживання, що має матеріальну форму, можливі імітаційні ринкові випробування і пробний збут.

Призначення імітаційних ринкових випробувань – тестування інноваційної продукції в умовах, що імітують реальні ринкові.

## Класифікація інноваційної продукції

За формою	За призначенням		
	Виробничого призначення	Невиробничого призначення	Народного споживання
Матеріальна	<b>I.</b> Деталі, вузли, агрегати, механізми, машини, пристрої, апарати, прилади, обладнання, технологічні лінії	<b>II.</b> Деталі, вузли, агрегати, механізми, машини, пристрої, апарати, прилади, обладнання, технологічні лінії	<b>III.</b> Продукція: -повсякденного попиту; -попереднього вибору; -особливого попиту; -пасивного попиту
Інформаційна (інтелектуальна)	<b>IV.</b> Методики, інформаційні технології (управління виробництва, збуту, переробки, зберігання, експлуатації, утилізації), програмна продукція, проектна документація, алгоритми, виробничі послуги	<b>V.</b> Дії з нематеріальними активами (фінансові послуги, рекламні юридичні, маркетингові, консультаційні)  Інформаційні технології (управління, експлуатації, зберігання, утилізації, збуту)  Методики (викладання, лікування діагностики, досліджень)	<b>VI.</b> Послуги, спрямовані на зміну свідомості людини (освітні, радіо, ТБ, інформаційні, театру, кіно, музеїв)  Інформаційні технології (експлуатації, зберігання, утилізації)  Програмні продукти
Матеріально-інформаційна (змішана)	<b>VII.</b> Відчутні послуги виробничого призначення  Інформаційні системи	<b>VIII.</b> Відчутні послуги невиробничого призначення (послуги вантажного транспорту, ремонту та обслуговування обладнання, охорони, побутові послуги, ветеринарні послуги)  Інформаційні системи	<b>IX.</b> Відчутні послуги особистого користування (послуги охорони здоров'я, пасажирського транспорту, спортивних закладів, салонів краси, громадського харчування, перукарень, пошиття одягу, ритуальні)

Джерело: розроблено автором [42].

Наприклад, набирають групу потенційних споживачів інноваційної продукції, які на виділені їм обмежені кошти протягом певного часу повинні здійснювати покупки, здійснюючи вибір з різних видів продукції, серед яких є інноваційна продукція, що просувається на ринок. При цьому дослідники



спостерігають, чи потрапила інноваційна продукція до набору обраних покупцями товарів, чи ні. При цьому на споживачів впливають різними маркетинговими інструментами, інформуючи про переваги продукції, що пропонується, і в тому числі – інноваційної продукції, що просувається на ринок.

Імітаційні ринкові випробування дозволяють виміряти:

- глибину проникнення інноваційної продукції на ринок – частку покупців, які придбали інноваційну продукцію хоча б один раз;
- повторну покупку – частку покупців, які вчинили придбання інноваційної продукції в другий раз.

Якщо проникнення глибоке, а повторна покупка мала, то у покупців з'ясовують, чому вони, спробувавши інноваційну продукцію, не придбали її наступного разу.

Аналіз інформації, отриманої від споживачів, які брали участь в імітаційних ринкових випробуваннях інноваційної продукції, дозволяє виявити відхилення за якістю, ціною та іншими характеристиками інноваційної продукції від очікуваних споживачами.

У результаті, виробник інноваційної продукції може прийняти рішення про ініціювання інноваційного проекту зі створення інноваційної продукції з поліпшеними якісними характеристиками або ж зняти з виробництва інноваційну продукцію, що не витримала зіставлення з аналогічними показниками продукції конкурентів.

Ще одним способом ринкових випробувань інноваційної продукції є пробний збут, який являє собою випуск інноваційної продукції в одному або декількох географічних регіонах, які є потенційними ринками інноваційної продукції. Вибираються, наприклад, міста, де інноваційна продукція буде продаватися разом з продукцією конкурентів. При цьому використовуються ті ж методи просування інноваційної продукції, що й під час просування її на національний ринок. Незважаючи на те, що цей спосіб ринкових випробувань більш наближений до дійсності, ніж імітаційний, і дозволяє отримати більш

точні оцінки глибини проникнення і повторної покупки, він все ж має недоліки:

- здійснюється протягом досить тривалого часу – для того, щоб покупці мали можливість зробити другу покупку, яка є ключовим індикатором успіху для багатьох видів інноваційної продукції (а конкуренти тим часом можуть просунути на ринок свою продукцію і привласнити переваги «піонерів»);
- дистриб'ютори часто відмовляються брати участь у пробному збуті, особливо під час роботи з новими маловідомими виробниками;
- конкуренти можуть заповнити склади дистриб'юторів своєю продукцією, щоб не залишилось місця для інноваційної продукції.

На основі аналізу реакції потенційних споживачів на інформування їх про інноваційну продукцію, і враховуючи характеристики, суб'єкт господарювання, який просуває свою інноваційну продукцію на ринок, може скласти прогноз конкурентних переваг, які будуть їй притаманні у порівнянні з продукцією конкурентів.

Після вивчення реакції основних груп споживачів на інноваційну продукцію, пов'язаної з їх очікуваннями і репутацією виробника, розробляється цінова політика щодо неї. У практиці ціноутворення існує безліч стратегій, які можна застосувати для встановлення цін на інноваційну продукцію (наприклад, Р. Б. Ноздрьова і Л. І. Цигічко [43] виділяють п'ятнадцять можливих стратегій ціноутворення).

Під час вибору стратегії ціноутворення щодо інноваційної продукції розрізняють «дійсно» інноваційну продукцію й інноваційну продукцію, яка тільки імітує новинку. Так, для «дійсно» інноваційної продукції, захищеної патентом, найбільш поширеними стратегіями ціноутворення є [44]:

- 1) стратегія «зняття вершків» – встановлення завищених цін з метою отримання більшого прибутку на початковому етапі просування, поки конкуренти не надто активні, з подальшим поступовим зниженням;
- 2) стратегія «поступового проникнення на ринок» – встановлення

низької ціни на початковому етапі просування для прискорення проникнення інноваційної продукції на ринок;

3) стратегія «накопичення досвіду» – на початковому етапі просування встановлення низької ціни і розміщення на ринку невеличкого обсягу інноваційної продукції з подальшим коригуванням після появи інформації про попит.

Під час встановлення цін на продукцію, що імітує інноваційну, розрізняють наступні стратегії: стратегію преміальних націнок; глибокого проникнення на ринок; підвищеної ціннісної значущості; завищеної ціни; середнього рівня; доброякісності; пограбування; показового бізнесу; низької ціннісної значущості [45]. На вибір цінової стратегії будуть впливати такі характеристики:

- якість інноваційної продукції-імітатора у порівнянні з якістю інноваційної продукції, що просувається на ринок;
- частка ринку, яку займає суб'єкт господарювання-імітатор і наявність можливих конкурентів.

Детальний розгляд цих та інших стратегій, а також їх порівняння наведено у роботах [46; 47].

Методи встановлення цін на інноваційну продукцію в межах тієї чи іншої цінової стратегії можуть варіювати в залежності від стадії інноваційного процесу, що пов'язано з різним обсягом інформації про інноваційну продукцію і ступенем її деталізації [48]. Їх поділяють на: витратні (основою є власні витрати виробника); з орієнтацією на споживача; з орієнтацією на конкурентів [49; 50]. Недоліки цих методів ціноутворення і переваги методу багатокритеріального ранжування викладено у [49].

З урахуванням стадій життєвого циклу інноваційної продукції та стадій інноваційного процесу табл. 1 Додатку Г наведено основні напрямки цінової політики щодо інноваційної продукції.

З метою ціноутворення застосовують чотири методики тестування інноваційної продукції: тестування однієї продукції (monadic test), послідовне

демонстрування (se-quential monadic test), парне порівняння (comparative test), метод спільного аналізу / дискретного вибору (discrete choice conjoint analysis) [52]. В умовах, коли випускається унікальна інноваційна продукція і коли споживачам не до кінця зрозумілий інноваційний характер продукції, або коли складно визначити її конкурентні переваги, підійде методика одиночного або послідовного тестування в поєднанні з аналізом цінової чутливості або тестом на дискретний вибір [52].

Наступним кроком у плануванні процесу просування інноваційної продукції на ринок після визначення стратегії і методів ціноутворення, є вибір методів просування інноваційної продукції на ринок.

Традиційні методи просування продукції на ринок не завжди можуть бути застосовані під час просування на ринок інноваційної продукції. У зв'язку з цим, у табл. 2 Додатку Г наведено прямі методи, які застосовуються під час просування на ринок інноваційної продукції [15; 42; 53].

Поряд з прямими методами просування інноваційної продукції на ринок, за допомогою яких суб'єкти господарювання впливають на потенційних споживачів інноваційної продукції, необхідно враховувати непрямі (рефлексивні) методи просування інноваційної продукції, у тому числі і дифузії [53].

Потенційні споживачі оцінюють інноваційну продукцію не тільки виходячи з її бажаних характеристик, наприклад, сучасного дизайну, але ще і з урахуванням того, як ця характеристика інноваційної продукції допоможе їм у конкретній життєвій ситуації. Споживачі стають інформаторами, які поширюють позитивну інформацію і рекомендації, пояснюючи іншим потенційним споживачам цінність конкретної інноваційної продукції з їх точки зору та їх мовою. Таким чином, споживачі втягуються у процес просування інноваційної продукції на ринок, вчать користуватися нею і свідомо діляться своїми почуттями і думками з іншими потенційними споживачами. Залучення інноваційної продукції у господарську практику перетворюється у масовий вільний і відкрите рух. З цієї точки зору в

науковій літературі зустрічаються поняття «трансфер», «дифузія» і «комерціалізація» інноваційної продукції [38]. Проте, існують різні підходи до співвідношення і взаємозв'язку цих понять.

Так, прихильники першого підходу процес просування інноваційної продукції на ринок з подальшим її продажем споживачам розбивають на підпроцеси і називають комерціалізацією. Трансфер інноваційної продукції (від англ. Transfer – передача, перенесення) як один з підпроцесів комерціалізації, завершує її фактом купівлі-продажу інноваційної продукції [25]. Під дифузією інноваційної продукції (від лат. Diffusio – поширення) за умови такого підходу розуміють підпроцес, за допомогою якого інноваційна продукція поширюється комунікаційними каналами у часі і просторі серед учасників соціальної системи [36].

Прихильники другого підходу основним вважають трансфер як передачу науково-технічних знань і досвіду для надання науково-технічних послуг, застосування технологічних процесів, випуску інноваційної продукції [29]. За умови такого підходу комерціалізація і дифузія визначаються як способи поширення інноваційної продукції [26]. Під комерціалізацією інноваційної продукції розуміють комерційний елемент трансферу, при якому споживач (покупець) виплачує винагороду власнику (який може бути, а може і не бути виробником) інноваційної продукції у тій чи іншій формі і розмірах, що визначаються взаємоузгодженими договірними умовами. Дифузія інноваційної продукції за умови такого підходу є некомерційним елементом трансферу і реалізується у тих випадках, коли власник інноваційної продукції не усвідомлює, не має можливості або не зацікавлений в її комерціалізації, або у випадках, коли сама інноваційна продукція є фундаментальною, базовою й не підлягає комерціалізації. Просування інноваційної продукції на ринок може здійснюватися самим виробником (прямий трансфер) або через посередників (опосередкований трансфер).

У цьому дослідженні будемо дотримуватися першого підходу і під

дифузією інноваційної продукції розуміти процес поширення інноваційної продукції по комунікаційним каналам у часі і просторі серед учасників процесу просування інноваційної продукції на ринок.

Для виявлення, оцінки та прогнозування ключових чинників, закономірностей і характеристик поширення інноваційної продукції у межах регіональних ринків застосовуються імітаційні моделі [39].

Традиційно у дослідженнях дифузії інноваційної продукції використовуються виробничі функції, диференціальні рівняння й імовірнісні закони розподілу – в основному, логістичний розподіл [24; 56]:

$$F(t) = \frac{1}{1 + e^{-(\alpha + \beta t)}}. \quad (2.9)$$

Логіт перетворення має вигляд:

$$\ln[F(t)/1 - F(t)] = \hat{\alpha} + \hat{\beta}t, \quad (2.10)$$

де найбільший інтерес представляє коефіцієнт  $\hat{\beta}$ , що відповідає швидкості дифузії інноваційної продукції ( $\partial F / \partial \hat{\beta} > 0$ ), при цьому, чим більше  $\hat{\beta}$ , тим швидше відбувається дифузія.

Здійснимо розробку імітаційної моделі дифузії інноваційної продукції і формалізуємо її у термінах системної динаміки, яка базується на концептуальній моделі процесу дифузії інновацій Е. М. [Роджерса 36] і розвиває математичну модель поширення інновацій Ф. М. Басса [24; 39]. Слід зауважити, що у цьому дослідженні інноваційною продукцією виступає та інноваційна продукція, яка служить об'єктом комерційних угод (горизонтального трансферу), а не лабораторні технології [57].

У запропонованій моделі враховано наступні етапи життєвого циклу інноваційної продукції:

- 1) розробка і виробництво інноваційної продукції;
- 2) апробація та просування на ринок інноваційної продукції;
- 3) дифузія інноваційної продукції;
- 4) насичення ринку інноваційною продукцією;

### 5) старіння інноваційної продукції.

Просування на ринок інноваційної продукції за рахунок інформаційного впливу на потенційних споживачів призводить до збільшення числа суб'єктів господарювання-імітаторів, а, отже, до більшого числа апробацій. Інформування включає рекламу продукції, участь у виставках, семінарах, безпосередні переговори з потенційними споживачами й інші способи просування продукції. Таким чином, для виробника інноваційної продукції інтенсивність інформування є регулюючим параметром.

Під апробацією інноваційної продукції маємо на увазі дослідну установку декількох її зразків або переналагодження існуючих технологічних ліній на виробничих потужностях суб'єктів господарювання-імітаторів для експлуатаційного тестування. Проте, зі збільшенням кількості перевірок збільшуються витрати на проведення дослідних робіт, тоді як наявність оборотних коштів у виробника, що просуває інноваційну продукцію на ринок, обмежена, до того ж збільшується розмір недоотриманого прибутку. Тому важливим питанням є визначення кількості перевірок для отримання значень характеристик продукції (надійність, економність, продуктивність тощо).

Логіко-інформаційне узагальнення дифузії інноваційної продукції промислового призначення на галузевому ринку з точки зору її виробника представлено на рис. 2.4 у вигляді діаграми причинно-наслідкових зв'язків.

Дотримуючись виявлених закономірностей і зв'язків «причина-наслідок», в моделі реалізуються такі умови протікання процесу дифузії інноваційної продукції:

- конкурентні переваги інноваційної продукції в довгостроковому періоді сприяють її повторним покупкам;
- кількість замовлень від потенційних споживачів залежить від ціни інноваційної продукції, яка визначається витратами на її виробництво, темпом використання споживачами (затребуваністю на галузевому ринку),

насиченістю ринку і новизною інноваційної продукції, що просувається;



Рис. 2.4. Діаграма причинно-наслідкових зв'язків дифузії інноваційної продукції

Джерело: розроблено автором [40].

- з плином часу економічний ефект від використання інноваційної продукції знижується, при цьому скороченню періоду реалізації інноваційної продукції сприяє високий рівень насиченості ринку;
- з часом знижується ціна інноваційної продукції;
- заходи щодо підвищення якості виробництва та реалізації інноваційної продукції здатні пролонгувати її виробництво і дифузю, підвищити вартість продажу і сервісного обслуговування;
- із зростанням прибутку виробника інноваційної продукції



збільшується обсяг фінансування подальших дослідницьких розробок, робіт з поліпшення якісних, експлуатаційних та інших груп характеристик інноваційної продукції, розвитку комунікаційних каналів реалізації продукції (тим самим, виробник за рахунок зростання ринкової привабливості і ціни інноваційної продукції забезпечує собі приріст доходу).

На рис. 2.5 представлено діаграму імітаційної моделі дифузії інноваційної продукції, розроблену у середовищі ППП «PowerSim».

Ця модель дозволяє оцінити масштаб і швидкість дифузії інноваційної продукції через виокремлення і вплив на внутрішні (інтенсивність інформування, кількість залучених імітаторів, обсяги фінансування тощо) і зовнішні (здатність суб'єктів господарювання до впровадження інноваційної продукції, межа поширення інноваційної продукції, кількість потенційних споживачів тощо) для виробника параметри інноваційної продукції.

Для виробників інноваційної продукції одним з важливих критеріїв прийняття рішень щодо просування її на ринок є порівняння альтернативних рішень, прийнятих конкурентами щодо просування своєї продукції на ринок, а також рішень споживачів, які здійснюють вибір інноваційної продукції на ринку. При цьому рішення щодо просування інноваційної продукції на ринок приймаються здебільшого за умови невизначеності, яка пов'язана з тим, що:

- виробники інноваційної продукції мають обмежену інформацію щодо досвіду діяльності конкурентів з просування на ринок інноваційної продукції і потреб потенційних споживачів;
- потенційні споживачі інноваційної продукції досить довго і складно оцінюють для себе потребу в інноваційній продукції та її новизну.

Зазначену невизначеність може бути усунено з накопиченням інформації у виробника інноваційної продукції про досвід конкурентів з просування на ринок інноваційної продукції, а також інформації про проблеми й потреби споживачів, які можна вирішити за допомогою інноваційної продукції.

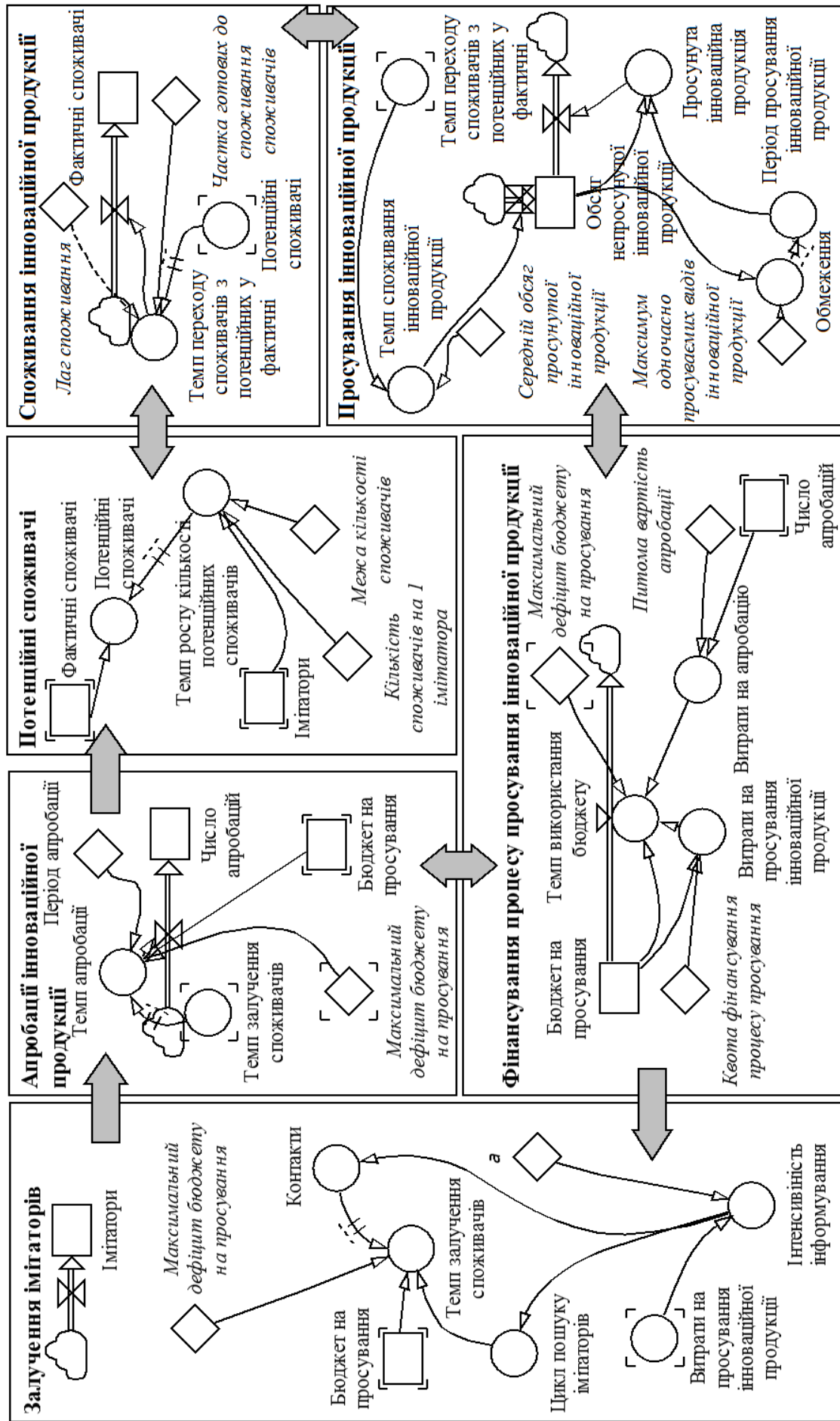


Рис. 2.5. Діаграма імітаційної моделі дифузії інноваційної продукції

Джерело: розроблено автором [40].

Результати реалізації моделі дифузії інноваційної продукції графічно представлено на рис. 2.6. а) і 2.6. б).

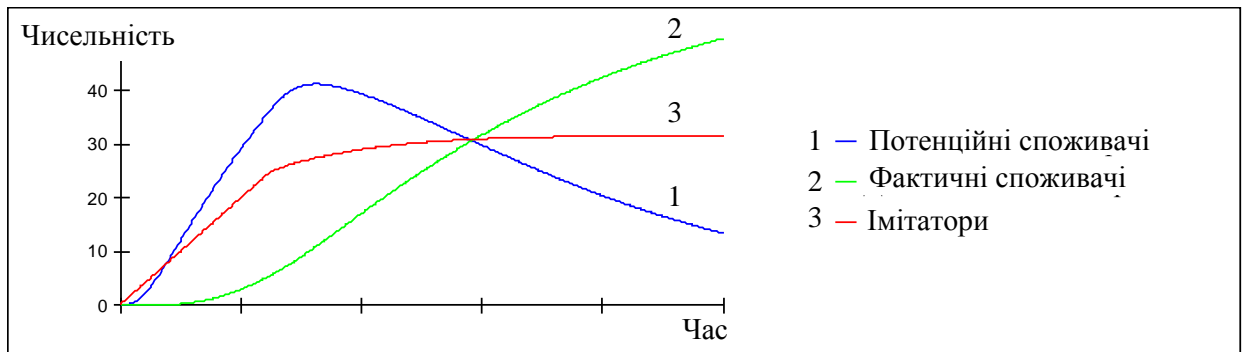


Рис. 2.6. а) Динаміка числа потенційних і фактичних споживачів інноваційної продукції

*Джерело: розроблено автором [40].*

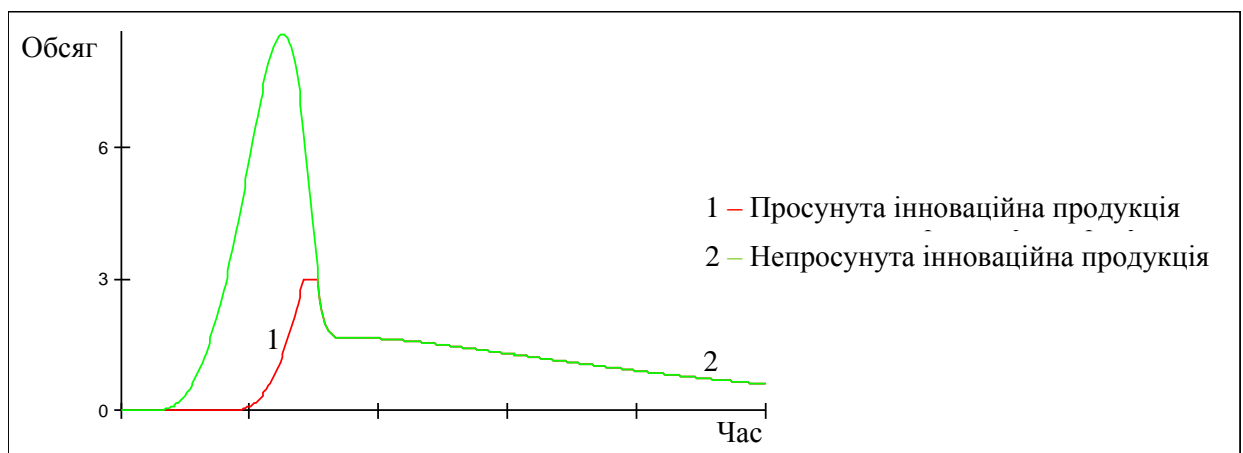


Рис. 2.6. б) Динаміка попиту споживачів на інноваційну продукцію та кількості виконаних замовлень

*Джерело: розроблено автором [40].*

Проте, зі зниженням рівня невизначеності та ризику просування інноваційної продукції вичерпується потенціал її ринкового проникнення і знижується прибутковість виробника від її просування. Тож, можливість отримання додаткового прибутку від просування будь-інноваційної продукції на ринок є тимчасовою і знижується з наближенням межі її дифузії серед

споживачів.

Грунтуючись на серії імітаційних експериментів, вважаємо, що підвищення ефективності просування на ринок і дифузії інноваційної продукції має ґрунтуватись на застосуванні проектного підходу [58]. Такий підхід дозволяє організувати інноваційний процес у вигляді послідовності проектів з розробки інноваційної продукції, її просування на ринок і дифузії там. У загальному випадку, момент початку нового проекту може передувати моменту завершення старого проекту, збігатися або слідувати за ним. Кожен проект являє собою послідовність логічно упорядкованих у часі етапів, які, в свою чергу, також мають всі ознаки проекту, оскільки мають цільові установки, часові і фінансові обмеження, критерії і показники ефективності реалізації проектів.

Рис. 2.7 містить графіки зміни чисельності груп споживачів по двом послідовним інноваційним проектам: 1) з просування «старої» інноваційної продукції (життєвий цикл якої наближується до завершення); 2) з просування «нової» інноваційної продукції (інноваційної продукції з поліпшеними якісними характеристиками).

Період  $T_1$  характеризується збільшенням кількості споживачів «старої» інноваційної продукції в рамках її життєвого циклу до моменту  $\tau_1$  за рахунок переходу потенційних споживачів в категорію фактичних.

Після закінчення життєвого циклу «старої» інноваційної продукції збільшується ймовірність відмов від її придбання, перевагу продукції конкурентів, що супроводжується зниженням чисельності її фактичних споживачів, - період  $T_3$ .

Пануючи початок реалізації нового проекту зі створення інноваційної продукції з поліпшеними якісними характеристиками в момент  $\tau_0$ , його тривалість становить  $T_2$ , до моменту  $\tau_2$  – ініціації комплексу заходів щодо просування «нової» інноваційної продукції на ринок і організації реалізації новим споживачам.

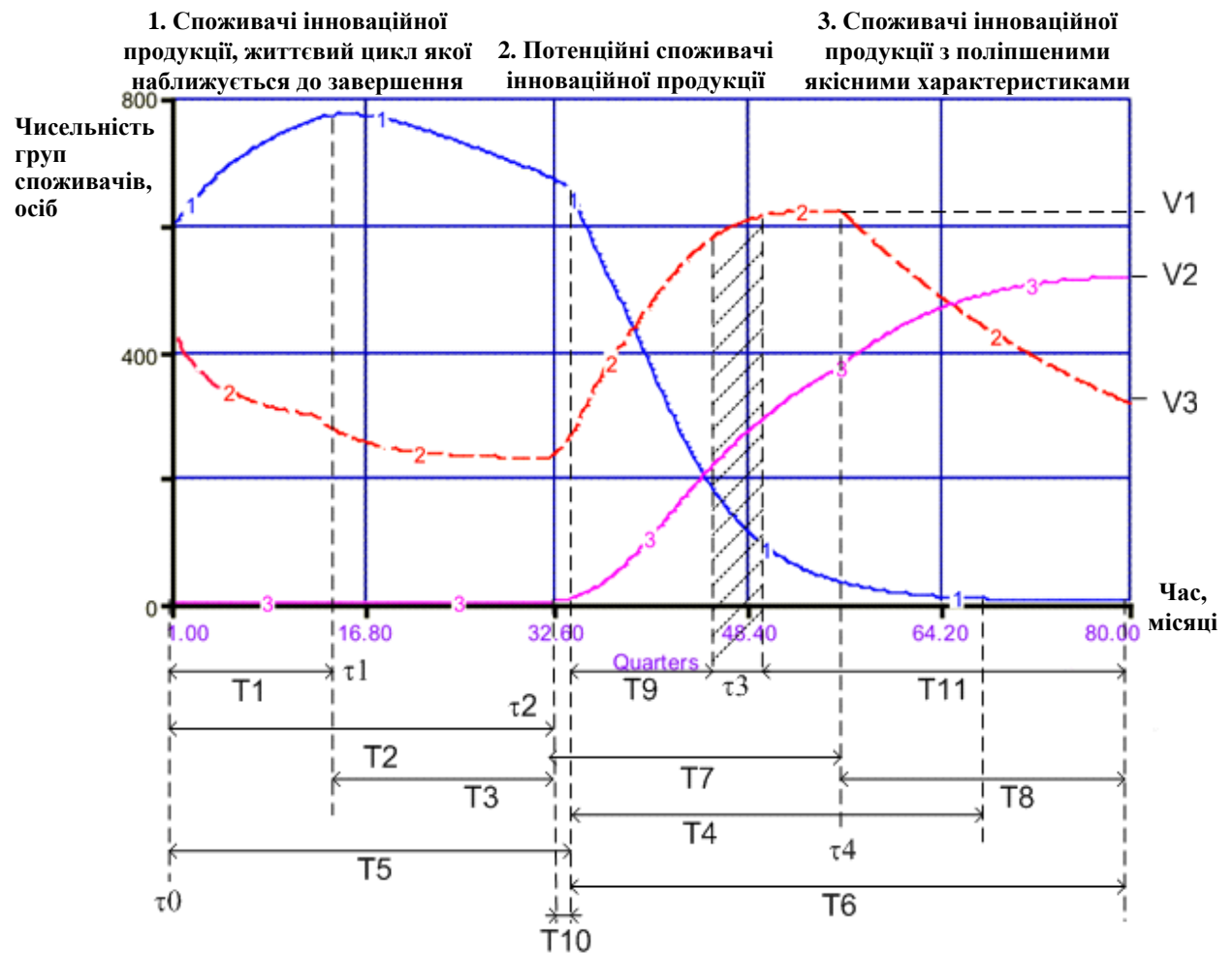


Рис. 2.7 Графіки зміни чисельності груп споживачів інноваційної продукції

Джерело: розроблено автором [58].

Час реагування ринку на появу «нової» інноваційної продукції становить  $T_{10}$ , по завершенні якого чисельність фактичних споживачів «нової» інноваційної продукції формується під впливом заміщення споживачами «старої» інноваційної продукції «нової» ( $T_4$ ) і залучення нових споживачів з числа потенційних. Слід зазначити, що збільшення чисельності потенційних споживачів «нової» інноваційної продукції за період  $T_7$  є результатом просування її на ринок.

Момент закінчення  $\tau_4$  періоду  $T_7$  інноваційного проекту і максимальна кількість потенційних споживачів «нової» інноваційної

продукції V1 визначаються якісними характеристиками «нової» інноваційної продукції, її споживчою цінністю, тривалістю та ефективністю комплексу заходів (підпроекту) з просування її на ринок, особливо у період T9 початкового позиціонування інноваційної продукції, інтенсифікації її споживання, а також конкурентною стратегією і рівнем обслуговування, що забезпечує суб'єкт господарювання-виробник.

Застосування проектного підходу до управління процесом просування інноваційної продукції на ринок дозволяє ідентифікувати основні завдання:

- визначення початку  $\tau_2$  й  $\tau_4$  закінчення просування інноваційної продукції;
- розробки заходів, що дозволяють максимізувати чисельність потенційних V1 і фактичних V2 споживачів «нової» інноваційної продукції;
- організації технологічних і сервісних нововведень, що дозволяють продовжити цикл збуту «нової» інноваційної продукції;
- планування джерел і обсягу фінансових коштів і графіка їх використання для забезпечення заходів з просування продукції в повному обсязі;
- мінімізації періодів T7, T9, T10.

Отже, враховуючи запропоновані організаційні заходи, в результаті яких чітко визначаються суб'єкти просування і способи їх інтеграції, обираються методи і встановлюються терміни просування інноваційної продукції на ринок, схему етапу планування процесу просування інноваційної продукції на ринок, схематично представлено на рис. 2.8.

У разі, коли ідентифіковано суб'єктів процесу просування інноваційної продукції на ринок, узгоджено інтереси між ними, а також обрано методи і встановлено терміни просування інноваційної продукції на ринок, виробники інноваційної продукції можуть перейти до наступного етапу – формування бюджету процесу просування інноваційної продукції на ринок.

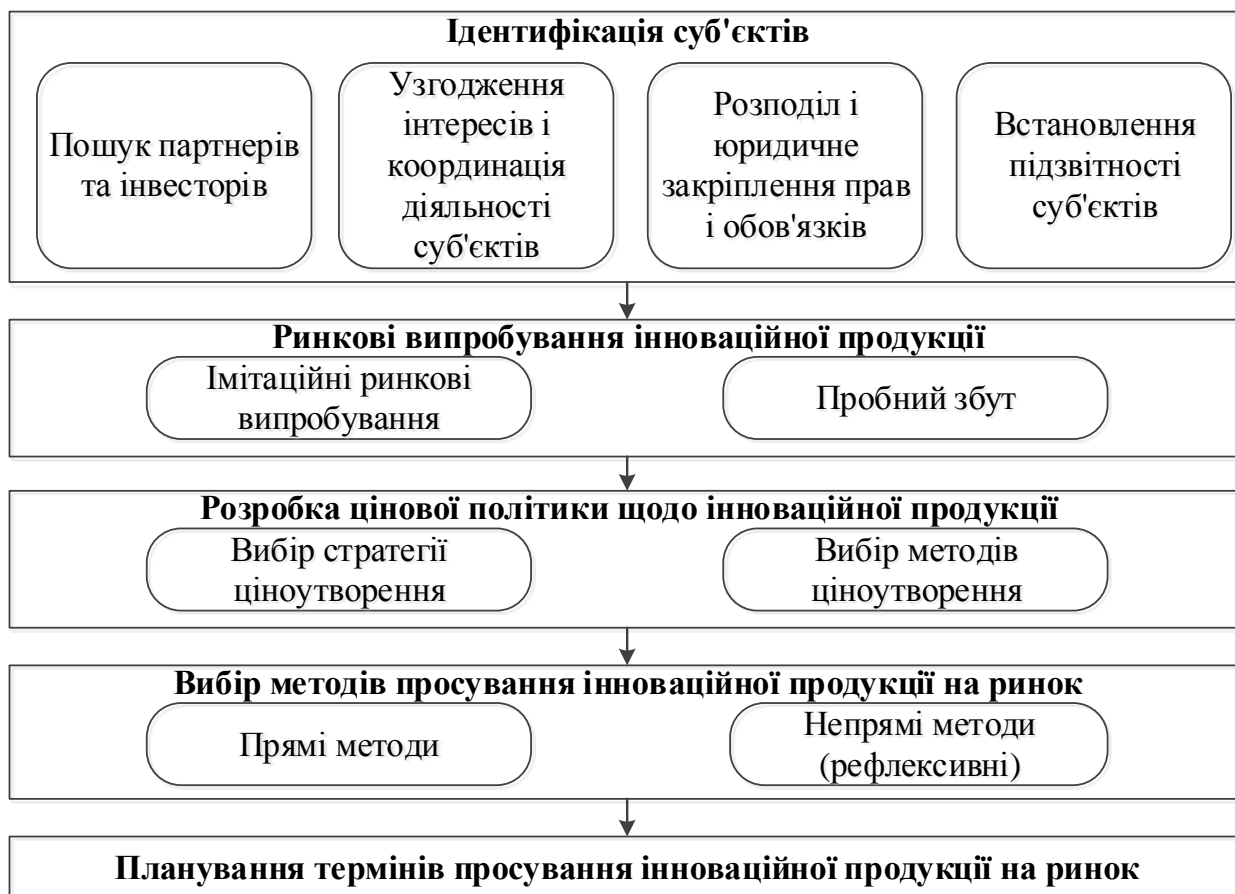


Рис. 2.8. Структура етапу планування процесу просування інноваційної продукції на ринок

*Джерело: розроблено автором [40].*

### 2.3. Підхід до формування бюджету процесу просування інноваційної продукції на ринок

Прагнення розробників і виробників інноваційної продукції отримати максимальний прибуток від її просування на ринок у найкоротші терміни і з мінімальними витратами зумовлює доцільність такого етапу процесу просування інноваційної продукції на ринок, як формування бюджету.

Слід враховувати, що останніми роками у структурі бюджетів на просування інноваційної продукції на ринок відбулися зміни, пов'язані, з одного боку, з виникненням нових статей витрат, а з іншого – з появою нових джерел фінансування цих витрат.

У зв'язку з цим необхідним є глибоке теоретичне і практичне опрацювання питань формування бюджету процесу просування інноваційної продукції на ринок.

Значний внесок у дослідження проблем теорії й методології формування бюджету на просування продукції на ринок внесли Р. Волкер [59], Е. Каспер [59], І. І. Мазур [60], Н. Г. Ольдерогге [60], А. О. Попов [61], Г. К. Хейзер [62], В. Д. Шапіро [60] й інші дослідники. Проте, багатогранність поставлених наукових проблем залишає деякі положення формування бюджету на просування продукції на ринок дискусійними, що й обумовлює розвиток існуючих підходів до формування бюджету на просування інноваційної продукції на ринок.

Перш за все, слід дати визначення поняттю бюджету процесу просування інноваційної продукції на ринок (табл. 2.6).

*Таблиця 2.6*

**Визначення поняття бюджету процесу просування інноваційної продукції на ринок у науковій літературі**

№ з/п	Автори	Визначення поняття бюджету процесу просування інноваційної продукції на ринок
1	2	3
1	Голубков Є.П. [63]	Бюджет процесу просування – це ті фінансові кошти, які виділено керівництвом підприємства на здійснення просування інноваційної продукції
2	Маслова Т.Д. [64]	Бюджет процесу просування – основний документ для фінансового контролю цього процесу
3	[65]	Бюджет процесу просування – встановлений мінімальний обсяг витрат, необхідних для досягнення кінцевого успіху просування
4	Волкер Р., Каспер Е. [59]	Бюджет процесу просування – грошовий вираз оперативного плану з просування продукції на ринок
5	Попов А.О. [61]	Бюджет процесу просування – оперативний фінансовий план, складений, як правило, в межах до одного року, що відображає витрати і надходження коштів, необхідні для просування інноваційної продукції на ринок



Продовження табл. 2.7

1	2	3
6	Хейзер Г.К. [62]	Бюджет процесу просування – повне відображення запланованих заходів з просування продукції на ринок в грошових одиницях протягом певного періоду планування
7	Федько В. П., Федько Н. Г. [66]	Бюджет процесу просування – це витрати на комплексні дослідження ринку, на забезпечення конкурентоспроможності інноваційної продукції, організацію руху товару і збутової мережі, інформаційні зв'язки з покупцями
8	Мазур І. І., Шапіро В.Д., Ольдерогге Н.Г. [60]	Бюджет процесу просування – директивний документ, що представляє собою реєстр планованих витрат і доходів з розподілом за статтями на відповідний період часу, що визначає ресурсні обмеження процесу просування інноваційної продукції на ринок

*Джерело: розроблено автором [42].*

На основі аналізу табл. 2.6 встановлено, що поняття бюджету процесу просування інноваційної продукції на ринок має два основних значення: по-перше, – це план дій, а, по-друге, – інструмент для керівництва і контролю, що й обумовлює наступне його визначення.

**Визначення 2.1.** Бюджет процесу просування інноваційної продукції на ринок – це реалістичний план фінансових потоків у процесі просування інноваційної продукції на ринок, складений на певний період часу, виражений у кількісних показниках.

Сформувати бюджет процесу просування інноваційної продукції на ринок – це означає організувати управління вхідними та вихідними фінансовими потоками так, щоб вони забезпечили просування інноваційної продукції на ринок в найкоротші терміни з мінімальними витратами.

Для формування реалістичного бюджету процесу просування інноваційної продукції на ринок необхідно максимально точно визначити перелік заходів, які необхідно здійснити в рамках кожного етапу процесу просування інноваційної продукції на ринок, терміни їх реалізації, а також оцінити їх вартість (тобто визначити напрямки, обсяги та терміни вихідних фінансових потоків під час просування інноваційної продукції на ринок). Для

цього складається кошторисна документація та календарний план процесу просування інноваційної продукції на ринок, які виступають вихідною інформацією для визначення витрат під час складання бюджету процесу просування інноваційної продукції на ринок.

При цьому розподіл коштів за календарними періодами здійснюється у три етапи (від загального до конкретного) [67]:

1. Послідовно визначається вартість всіх робіт календарного плану і будується інтегральна крива освоєння коштів протягом всього часу просування інноваційної продукції на ринок. При цьому розглядаються альтернативні варіанти планування витрат:

- за умови ранніх термінів початку просування;
- за умови пізніх термінів початку просування;
- усереднений, найбільш ймовірний варіант розподілу у часі витрат на просування інноваційної продукції на ринок.

2. Розмір необхідних витрат на просування інноваційної продукції для кожного етапу процесу просування інноваційної продукції на ринок визначається шляхом підбиття підсумків вартості заходів, які будуть виконано в рамках цього часового періоду за календарним планом.

3. Здійснюється розподіл витрат у часі по кожному виду заходів у межах кожного етапу процесу просування інноваційної продукції на ринок. При цьому розглядаються можливі варіанти використання коштів: нормальний, прискорений і уповільнений.

У світовій практиці під час складання бюджету процесу просування інноваційної продукції на ринок використовуються п'ять альтернативних методів визначення витрат: метод залишку; метод приросту; метод паритету з конкурентами; метод частки від продажів і цільовий метод [63; 64; 68-70].

Метод, заснований на наявних ресурсах (метод залишку), передбачає фінансування процесу просування інноваційної продукції на ринок тільки після того, як здійснено всі інші витрати. Цей метод найчастіше

використовують малі суб'єкти господарювання, орієнтовані на виробництво інноваційної продукції, а не на її просування на ринок.

Малими суб'єктами господарювання застосовується також метод приросту, який передбачає визначення розміру витрат на просування інноваційної продукції на ринок на основі попередніх бюджетів, збільшуючи або зменшуючи їх на певний відсоток.

Метод паритету з конкурентами (вирівнювання конкуренції) може використовуватися як малими, так і великими суб'єктами господарювання. Згідно цього методу, розмір витрат на просування інноваційної продукції на ринок залежить від дій конкурентів. Суб'єкти господарювання, які просувають інноваційну продукцію на ринок, «підганяють» свої витрати під рівень конкурентів, здійснюючи постійний моніторинг їх витрат на просування продукції на ринок, таким чином «нейтралізуючи» вплив конкурентів на потенційних споживачів.

Метод частки від продажів застосовується суб'єктами господарювання всіх розмірів. Обсяг видатків на просування інноваційної продукції на ринок за умови використання цього методу встановлюється у відсотках до суми продажів (минулих або очікуваних) у грошовому виразі.

Цільовий метод є найбільш складним, проте, і найбільш точним. В межах цього методу суб'єкти господарювання чітко визначають цілі просування інноваційної продукції на ринок, встановлюють, які завдання потрібно вирішити для їх досягнення, а потім визначають відповідні витрати.

Узагальнюючи особливості методів визначення витрат під час формування бюджету процесу просування інноваційної продукції на ринок (табл. 2.7), слід зазначити:

- фінансування процесу просування інноваційної продукції на ринок не доцільно здійснювати за залишковим принципом, виходячи з наявних ресурсів, бо ймовірна нестача коштів на всі етапи процесу просування;

Таблиця 2.7

**Порівняльна характеристика методів визначення витрат під час  
формуванні бюджету процесу просування інноваційної продукції на  
ринок**

Методи визначення витрат	Переваги	Недоліки
1	2	3
Метод, заснований на наявних ресурсах (метод залишку)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Простота розрахунків</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Незначну увагу приділено просуванню.</li> <li>Відсутність зв'язку витрат з поставленими цілями.</li> <li>Небезпека браку коштів на всі етапи процесу просування</li> </ul>
Метод приросту	<ul style="list-style-type: none"> <li>Наявність базової точки відліку - попередній бюджет.</li> <li>Простота визначення.</li> <li>Можливість обліку і ліквідації в «новому» бюджеті «старих» помилок</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Слабкий зв'язок бюджету з поставленими цілями.</li> <li>Складність визначення його можливості бути реалізованим.</li> <li>Значна роль інтуїції у визначенні розміру збільшення витрат на просування</li> </ul>
Метод паритету з конкурентами (вирівнювання конкуренції)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Наявність базової точки відліку – рівня витрат конкурентів.</li> <li>Орієнтація на ринок.</li> <li>Є чіткі межі витрат на просування</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Суб'єкти просування добровільно ставлять себе у залежність від конкурентів, віддають їм роль лідерів, копіюють їх дії.</li> <li>Складність визначення витрат конкурентів на просування.</li> <li>Перебільшено схожість конкурентів між собою, а наявні важливі відмінності недооцінено</li> </ul>
Метод частки від продажів	<ul style="list-style-type: none"> <li>Простота розрахунків.</li> <li>Наявність базової точки відліку - обсягу продажів.</li> <li>Адаптивність.</li> <li>Простежується зв'язок обсягу бюджету з динамікою продажів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Відсутність зв'язку витрат з поставленими цілями.</li> <li>Просування відбувається за збутом, а не передуює йому.</li> <li>Розмір витрат на просування залежить від збуту, а не навпаки</li> </ul>
Цільовий метод	<ul style="list-style-type: none"> <li>Найбільш науковий і точний.</li> <li>Чітка постановка цілей просування.</li> <li>Ув'язка витрат на просування з виконанням цільових завдань.</li> <li>Адаптивність.</li> <li>Можливість відносно легко оцінити успішність просування</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Висока трудомісткість і складність визначення цілей і завдань просування, особливо для невеликих суб'єктів господарювання</li> </ul>

*Джерело: розроблено автором [67].*

- метод паритету з конкурентами дає лише точку відліку – рівень витрат конкурентів, але не враховує динаміку ринку, на який просувається інноваційна продукція;

- метод частки від продажів не є ефективним на початкових етапах просування інноваційної продукції на ринок, коли її реалізації ще зовсім немає чи обсяги реалізації незначні (бо розмір витрат є пропорційним обсягу реалізації).

Таким чином, під час визначення розміру витрат для формування бюджету процесу просування інноваційної продукції на ринок найкращим є цільовий метод. Його використання дозволить суб'єкту господарювання, що просуває інноваційну продукцію на ринок:

- спланувати витрати на просування інноваційної продукції, виходячи з поставлених цілей і завдань;
- скоротити непродуктивні витрати і втрати;
- підвищити достовірність планових показників (з метою податкового планування);
- у подальшому – обрати джерела фінансування і час час залучення коштів з них конкретно під плановані витрати;
- оперативно контролювати цільове використання коштів;
- в результаті – зайняти на ринку позицію лідера.

Під час просування інноваційної продукції на ринок можуть виникати витрати:

- на транспортно-експедиторське обслуговування процесу просування інноваційної продукції на ринок: на транспортування (оплата тарифів); страхування; зберігання продукції в дорозі; упаковку; розфасовку, маркування; оплату мит і податків; складські витрати;
- на реалізацію інноваційної продукції: на оплату торгово-посередницьких послуг; утримання збутової мережі; стимулювання діяльності дилерів; забезпечення і підтримання ринкових позицій;

- на надання послуг споживачам з організації технічного обслуговування, створення та утримання станцій обслуговування, введення інноваційної продукції в експлуатацію, ремонту.

Крім витрат, безпосередньо пов'язаних з просуванням інноваційної продукції на ринок, під час формування бюджету цього процесу слід також враховувати наступні види витрат:

- витрати на оплату праці суб'єктів, задіяних у процесі просування інноваційної продукції на ринок;
- платежі до бюджету позабюджетних цільових фондів;
- витрати, пов'язані із залученням коштів і платою за їх використання;
- інші витрати, пов'язані з просуванням інноваційної продукції на ринок.

Розмір витрат на просування інноваційної продукції на ринок залежить від багатьох чинників, зокрема:

- кількості і складності ринкових випробувань інноваційної продукції, що у свою чергу залежать від інтенсивності комунікацій суб'єкта господарювання, що просуває інноваційну продукцію на ринок, з потенційними споживачами інноваційної продукції (при цьому додатковими витратами можуть бути витрати на рекламу; участь у виставках і ярмарках; створення іміджу продукції, що просувається, або суб'єкта господарювання, що її просуває; формування попиту [42]);
- кількості суб'єктів, задіяних у процесі просування інноваційної продукції на ринок;
- дорожнечі ресурсів, що використовуються у процесі просування інноваційної продукції на ринок, й інших чинників.

Успішність реалізації всіх етапів процесу просування інноваційної продукції на ринок буде залежати від своєчасності та повноти їх фінансування. Тому суб'єкту, що просуває інноваційну продукцію на ринок, після визначення напрямків, обсягів і термінів вихідних фінансових потоків

доцільно спланувати джерела, обсяги та терміни вхідних фінансових потоків.

Порівняльну характеристику джерел фінансування процесу просування інноваційної продукції на ринок наведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Порівняльна характеристика джерел фінансування процесу  
просування інноваційної продукції на ринок**

Джерела фінансування	Переваги	Недоліки
1	2	3
Власний капітал суб'єкта господарювання, що просуває інноваційну продукцію на ринок (внутрішні джерела)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Простота процедури залучення (рішення, пов'язані зі збільшенням його частки приймаються суб'єктом господарювання самостійно без необхідності отримання згоди інших суб'єктів господарювання).</li> <li>2. Низька вартість у порівнянні з альтернативними позиковими джерелами формування капіталу.</li> <li>3. Низький ризик неплатоспроможності і банкрутства.</li> <li>4. Більш висока прибутковість у зв'язку з відсутністю необхідності виплат за залученими і позиковими джерелами.</li> <li>5. Збереження власності в управлінні суб'єктом господарювання</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Обмеженість обсягу залучення коштів.</li> <li>2. Відволікання коштів з господарського обороту.</li> <li>3. Відсутність можливості приросту коефіцієнту рентабельності власного капіталу за рахунок залучення позикових фінансових коштів.</li> <li>4. Обмеженість незалежного контролю за ефективністю використання коштів</li> </ol>
Залучений і позиковий капітал (зовнішні джерела)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Забезпечення додаткового обсягу активів.</li> <li>2. Здатність генерувати приріст фінансової рентабельності (коефіцієнту рентабельності власного капіталу).</li> <li>3. Можливість залучення коштів у значних обсягах</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Складність і тривалість процедури залучення (особливо у великих розмірах).</li> <li>2. Необхідність надання гарантій фінансової стійкості.</li> <li>3. Більш висока вартість у порівнянні з власним капіталом, пов'язана з необхідністю сплати позичкового відсотка.</li> </ol>

Продовження табл. 2.8

1	2	3
	4. Наявність незалежного контролю за ефективністю використання коштів	4. Зменшення прибутку в зв'язку з необхідністю виплат за залученими і позиковими джерелами. 5. Ризик зниження фінансової стійкості і втрати платоспроможності. 6. Можливість втрати власності в управлінні суб'єктом господарювання

*Джерело: розроблено автором на основі [71-72].*

Аналіз табл. 2.8 дозволяє зробити висновок про те, що суб'єкти господарювання, які використовують тільки власний капітал під час просування інноваційної продукції на ринок, мають найвищу фінансову стійкість (їх коефіцієнт автономії дорівнює одиниці), але обмежують темпи просування інноваційної продукції на ринок (у зв'язку з тим, що не можуть забезпечити формування необхідного додаткового обсягу активів у періоди сприятливої кон'юнктури ринку для просування) і не використовують фінансові можливості приросту прибутку на вкладений капітал.

Суб'єкти господарювання, які використовують залучений і позиковий капітал, мають ширші фінансові можливості під час просування інноваційної продукції на ринок (за рахунок формування додаткового обсягу активів) і можливості приросту рентабельності діяльності, проте, більшою мірою генерують фінансовий ризик і загрозу банкрутства (що зростають зі збільшенням питомої ваги позикових коштів у загальній сумі капіталу).

Особливості використання власних, позикових і залучених джерел фінансування процесу просування інноваційної продукції на ринок зумовлюють вибір того чи іншого методу фінансування цього процесу.

Аналіз вітчизняних і зарубіжних літературних джерел дозволяє виділити наступні методи фінансування процесу просування інноваційної



продукції на ринок:

1) повне внутрішнє самофінансування – передбачає фінансування процесу просування інноваційної продукції на ринок виключно за рахунок фінансових ресурсів, сформованих за рахунок внутрішніх джерел. Така схема фінансування відома у зарубіжній практиці як «фінансування без левериджу» і використовується лише суб'єктами господарювання, для яких доступ до позикових джерел капіталу ускладнений, або для реалізації невеликих проектів з просування інноваційної продукції на ринок;

2) акціонування як метод фінансування – використовується, як правило, для реалізації великомасштабних проектів з просування інноваційної продукції на ринок. Цей метод фінансування передбачає відкрити підписку на акції суб'єкта господарювання, що просуває інноваційну продукцію на ринок;

3) венчурне фінансування – полягає у наданні коштів на реалізацію ризикових проектів з просування інноваційної продукції на ринок в обмін на певну частку у статутному фонді суб'єкта господарювання, що просуває інноваційну продукцію на ринок. На відміну від звичайного акціонування, цей метод фінансування може здійснюватися за допомогою посередника – венчурного фонду (компанії), який отримує частку прибутку від реалізації проекту з просування інноваційної продукції на ринок;

4) кредитне фінансування – застосовується, як правило, для реалізації невеликих короткострокових і середньострокових проектів з просування інноваційної продукції на ринок за умови, що рівень рентабельності за ними істотно перевищує ставку відсотка за довгостроковими кредитами;

5) бюджетне фінансування – полягає у тому, що суб'єкти господарювання, які не мають власних доходів, всі свої витрати на просування інноваційної продукції на ринок покривають за рахунок бюджету на основі фінансових планів – кошторисів витрат.

6) змішане фінансування – передбачає комбінування власних,

позикових і залучених джерел для фінансування процесу просування інноваційної продукції на ринок.

Після визначення вхідних і вихідних фінансових потоків у процесі просування інноваційної продукції на ринок слід проконтролювати виконання бюджету процесу просування інноваційної продукції на ринок і внести відповідні коригування статей витрат або джерел фінансування.

Оцінка ефективності виконання бюджету процесу просування інноваційної продукції на ринок повинна здійснюватися за двома напрямками:

- зіставлення фактичних і запланованих витрат на просування інноваційної продукції на ринок;
- зіставлення фактичних і запланованих обсягів фінансування процесу просування інноваційної продукції на ринок з кожного джерела.

Зіставлення кошторисної вартості і фактичних витрат на просування інноваційної продукції на ринок є основою для виявлення джерел прибутку і причин збиткових заходів щодо просування. У тому випадку, якщо заплановані витрати на просування інноваційної продукції на ринок перевищують плановані надходження коштів, доцільно здійснити пошук додаткових джерел фінансування, враховуючи особливості кожної стадії інноваційного процесу.

Під час складання бюджету процесу просування інноваційної продукції на ринок суб'єкти господарювання повинні враховувати так званий S-подібний ефект, який має місце, якщо збут інноваційної продукції різко зростає після її проникнення на ринок в результаті інтенсивного первинного просування, потім трохи зменшується в міру послаблення підтримки просування, а потім знову збільшується, коли поширюється позитивні відгуки щодо інноваційної продукції серед її споживачів.

З урахуванням запропонованого підходу до формування бюджету процесу просування інноваційної продукції на ринок, пов'язаний з цим етап

процесу просування у формалізованому вигляді представлено на рис. 2.9.

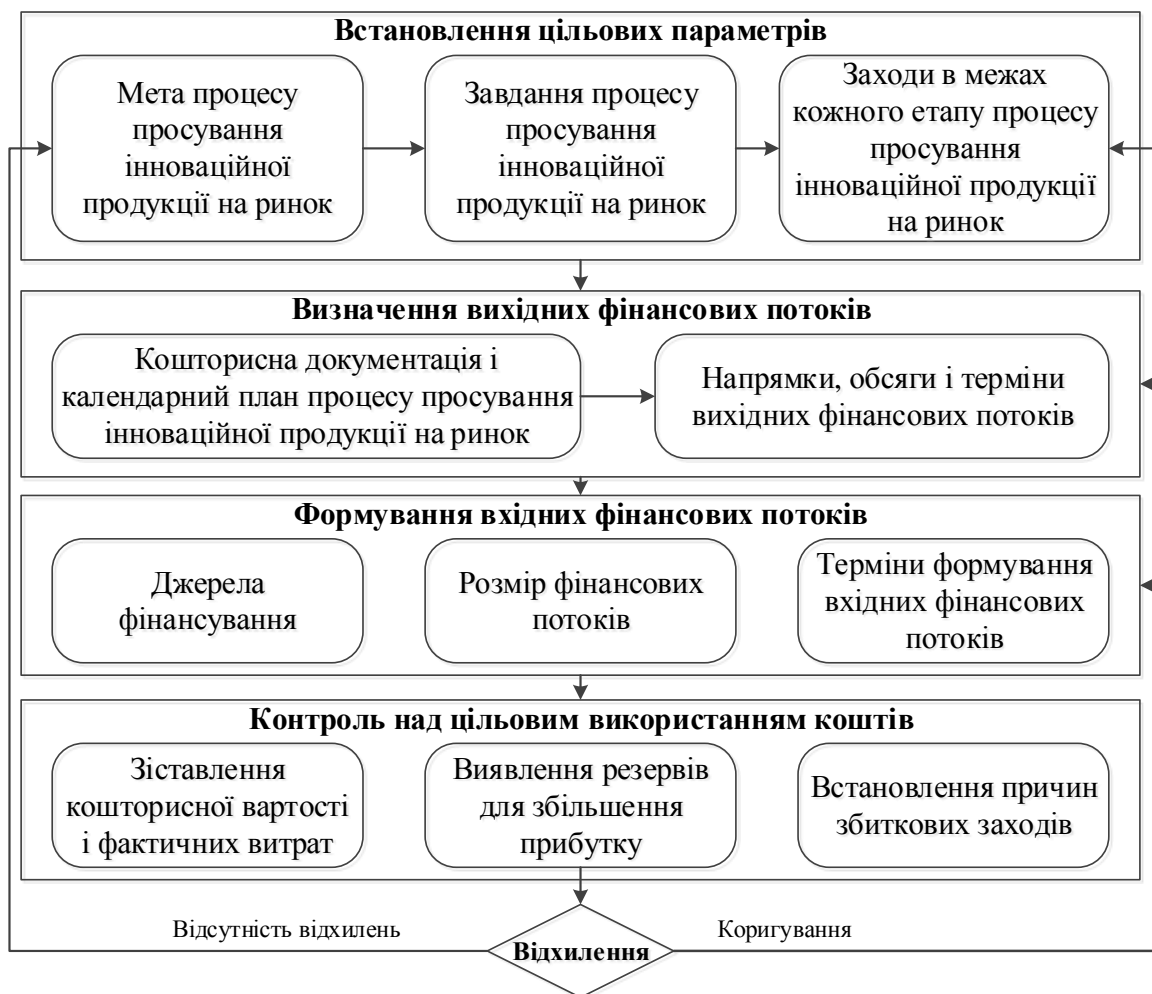


Рис. 2.9. Структура етапу процесу просування інноваційної продукції на ринок, пов'язаного з формуванням бюджету

*Джерело: розроблено автором [42].*

Таким чином, підхід до формування бюджету процесу просування інноваційної продукції на ринок як управлінський інструмент націлено на вирішення двох основних завдань:

- забезпечення такої динаміки фінансових потоків, яка дозволила б здійснити просування інноваційної продукції на ринок в найкоротші терміни з максимальною ефективністю;

- зниження обсягу витрат і ризиків просування інноваційної продукції на ринок за рахунок оптимізації структури джерел фінансування.

Ефективність формування бюджету процесу просування інноваційної продукції на ринок повністю залежить від суб'єктів господарювання, що просувають інноваційну продукцію на ринок, у зв'язку з чим їм доцільно:

- встановлювати такі цільові орієнтири просування інноваційної продукції на ринок, яких можна досягти, а отже, і виконати бюджет у повному обсязі;

- якомога точніше визначати передбачувані заходи у межах кожного етапу процесу просування інноваційної продукції на ринок і оцінювати їх вартість для реалістичного вибору джерел фінансування;

- розбивати бюджет на інтервали для зручності контролю за його виконанням.

#### **2.4. Комплексний підхід до оцінки конкурентоспроможності інноваційної продукції**

Вступ України до СОТ посилив її міжнародну інтеграцію і актуалізував проблему конкурентоспроможності як національної економіки в цілому, так і конкурентоспроможності окремих суб'єктів господарювання й інноваційної продукції, що випускається ними. У ст. 15 Закону України «Про інноваційну діяльність» зазначено, що однією з вимог, якій повинна відповідати інноваційна продукція, є її конкурентоздатність у порівнянні з іншою аналогічною продукцією, представленою на ринку, та наявність у неї суттєво вищих техніко-економічних показників [73]. У зв'язку з цим активізуються нецінові методи конкуренції, засновані на таких конкурентних перевагах як якість, інноваційність продукції, набір додаткових послуг до інноваційної продукції (навчання користуванню, пролонговане сервісне обслуговування тощо), інноваційні методи її просування на ринок та інші.

Інноваційна продукція, що потрапляє на ринок під час пробного збуту, може бути прийнятою споживачами або відхиленою ними. Про це будуть свідчити результати оцінки її конкурентоспроможності. Якщо реакція споживачів виявиться позитивною, то суб'єкту господарювання, що просуває інноваційну продукцію на ринок, слід розробити програму просування на ринок «готової» інноваційної продукції. На цьому ж етапі він може прийняти замовлення і укласти контракти на постачання конкретної кількості інноваційної продукції. При цьому можуть бути виявлені «платформи зростання» – напрями підвищення конкурентоспроможності інноваційної продукції за рахунок чинників (цінових і нецінових), висунутих самими споживачами. Якщо ж споживачі відреагували не так активно, як цього очікував суб'єкт господарювання, який просуває інноваційну продукцію, він може прийняти рішення про її доробку до необхідного рівня «готовності» або скорегувати методи її просування на ринок.

Різні підходи до оцінки конкурентоспроможності інноваційної продукції та методи, за допомогою яких вони реалізуються, досліджували в своїх роботах зарубіжні та вітчизняні вчені. Серед зарубіжних економістів це Б. Берман [74], Дж. Джуран [75], К. Ішикава [76], Ф. Котлер [77], Ж. Ламбен [68], М. Портер [78], Х. Дж. Харрингтон [79], Дж. Еванс [74] й інші дослідники. Провідними російськими і українськими фахівцями у цій сфері є Г. Л. Азоєв [80], Б. В. Буркинський [81], П. С. Зав'ялов [82], М. М. Лепа [83], І. М. Лифиць [84], В. А. Павлова [122], В. І. Перебийніс [123], Р. А. Фатхутдинов [85], А. Ю. Юданов [86] й інші вчені. Вони розрізняють два основні підходи до оцінки конкурентоспроможності інноваційної продукції:

1. Конструкторський (диференціальний) підхід, який засновано на зіставленні одиничних параметрів інноваційної продукції, що просувається на ринок, з параметрами продукції-аналога, прийнятої за базу (наприклад, такої, яку вже успішно просунуто на ринок). У результаті оцінки

з'ясовуються рівень досягнення параметрів базової продукції; перелік параметрів, які не досягнуто та ступінь їх відхилення від базових.

Застосування конструкторського (диференціального) підходу до оцінки конкурентоспроможності інноваційної продукції дотепно лише для ненасичених ринків. Крім того, він дозволяє лише констатувати факт конкурентоспроможності інноваційної продукції, що просувається на ринок, або наявності відхилень за рядом показників від базової продукції-аналога, але не враховує вимоги споживачів до кожного параметру інноваційної продукції під час її вибору на ринку.

2. Маркетинговий (комплексний) підхід, який, на відміну від диференціального, ґрунтується на використанні групових, інтегральних, змішаних показників або зіставленні показників питомих корисних ефектів інноваційної продукції, що просувається на ринок, і продукції-аналога з врахуванням ваги кожного параметра. При цьому корисність визначається певними купівельними характеристиками інноваційної продукції, які можуть бути різними для різних сегментів споживачів. Такий підхід демонструє свою ефективність під час оцінки конкурентоспроможності інноваційної продукції на насичених ринках.

Незважаючи на ефективність застосування цього підходу оцінки конкурентоспроможності інноваційної продукції на насичених ринках, він не є досконалим, оскільки не враховує чинники, що впливають на конкурентоспроможність інноваційної продукції з позиції її виробників (продиктовані ринком) та споживачів.

Для усунення цього недоліку у комплексному підході до оцінки конкурентоспроможності інноваційної продукції слід враховувати взаємозв'язок і протилежність інтересів обох суб'єктів ринкових відносин (споживачів і виробників): для виробника важливими є ті чинники, які впливають на рівень витрат, а для споживача – ті, що впливають на споживчі властивості продукції.

Представимо чинники конкурентоспроможності інноваційної продукції з позиції її виробників і споживачів на рис. 2.10.

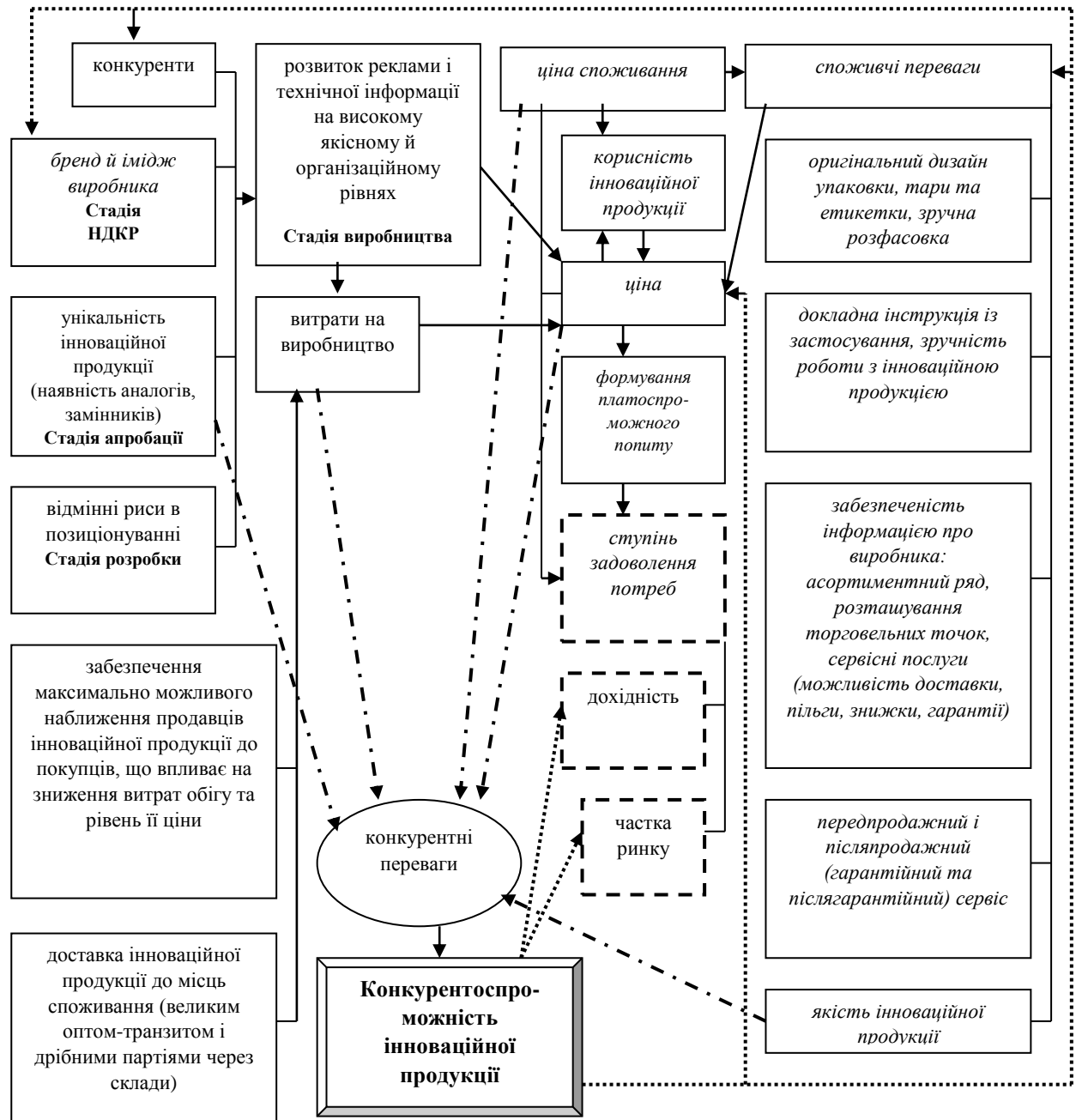


Рис. 2.10. Чинники конкурентоспроможності інноваційної продукції з позиції її виробників і споживачів

Джерело: розроблено автором [87].

Умовні позначення до рис. 2.10:

Чинники, що впливають на конкурентоспроможність інноваційної продукції з позиції виробника, на рис. 2.10 представлено у блоках зі звичайним текстом; чинники, що враховуються споживачами, – виділено курсивом. Блоки з пунктирними межами є результативними.

Звичайні стрілки позначають взаємозв'язок між окремими чинниками; пунктирні – визначають чинники, що формують конкурентні переваги інноваційної продукції, а точкові – вказують на зворотний зв'язок конкурентоспроможності та окремих чинників.

Зазначені підходи до оцінки конкурентоспроможності інноваційної продукції здебільшого реалізуються за допомогою експертних методів, які за формою вираження результату поділяються на:

- матричні (наприклад, матриця «Бостонської консалтингової групи» [88], матриця І. Ансоффа «Продукція – ринок» [89], матриця McKinsey «Екран бізнесу» [89], матриця Shell/DPM (Direct Policy Matrix) [90], матриця конкурентних стратегій М. Портера [78], матриця А. Томпсона – А. Дж. Стрикленда [91], матриця Хофера – Шендлера [92]);
- індексні (наприклад, метод, що базується на теорії ефективної конкуренції [93]; метод, що ґрунтується на визначенні сили реактивної позиції [94]; метод, що базується на теорії рівноваги [94-95]; метод інтегральної оцінки [96], метод бенчмаркінгу [97]);
- графічні (наприклад, багатокутник конкурентоспроможності [98]; метод «радарів» [99]; метод «профілів» [99]).

В основу отримання результатів оцінки за цими методами покладено експертні судження, що знижує рівень їх об'єктивності. Крім того, спільним недоліком деяких методів є визначення конкурентоспроможності інноваційної продукції як сукупності (суми) всіх її властивостей без урахування основної вимоги споживачів – найкращого співвідношення «ціна / якість» [82; 100].



Незважаючи на значну кількість методів, що можуть використовуватися для оцінки конкурентоспроможності інноваційної продукції у межах зазначених вище підходів, не отримали достатнього розвитку методи оцінки конкурентоспроможності інноваційної продукції як елемент механізму управління процесом просування її на ринок.

Ступінь складності обрання конкретного методу з вже існуючих для оцінки конкурентоспроможності інноваційної продукції залежить не тільки від обсягів доступної інформації, ресурсних обмежень, аудиторії, на яку вони розраховані, терміновості отримання результатів оцінки, а й унікальності об'єкту оцінки – інноваційної продукції.

Вибір методу для оцінки конкурентоспроможності конкретної інноваційної продукції ускладнюється також відсутністю єдиної думки серед вчених з приводу визначення поняття конкурентоспроможності інноваційної продукції. Одні автори [103; 106] під цим терміном розуміють відповідність інноваційної продукції умовам ринку. Інноваційна продукція, на їх думку, повинна за якісними, технічними, економічними й естетичними характеристиками задовольняти конкретні вимоги споживачів у певний період часу. Враховуючи, що витрати споживачів складаються з двох частин – витрат на придбання (ціни інноваційної продукції) і витрат, пов'язаних із споживанням (ціни споживання), вони прагнуть купувати не інноваційну продукцію як таку, а весь комплекс пов'язаних з нею послуг, важливих для них. Так, А. В. Кутраков у [107] до порівняння з продукцією-аналогом додає також умови реалізації інноваційної продукції, серед яких виділяє витрати на реалізацію, ціну, строки поставки, канали збуту, сервіс, рекламу.

Ю. Г. Короткий під конкурентоспроможністю розуміє кількісний показник прибутковості виробництва або вигідності застосування інноваційної продукції в умовах наявної конкуренції і під час дотримання необхідних якісних вимог загального плану (екологічні стандарти, патентна чистота тощо), що виражається безпосередньо в одиницях вартості [108].

З огляду на відсутність єдиного підходу до визначення поняття конкурентоспроможності інноваційної продукції та з метою розвитку існуючих методів оцінки конкурентоспроможності інноваційної продукції надамо наступне визначення.

Визначення 2.1. Конкурентоспроможність інноваційної продукції – це її здатність не тільки протистояти на ринку продукції-конкуренту, а й перевершувати її за певними характеристиками (конкурентними перевагами).

Зауважимо, що продукцією-конкурентом, якій інноваційна продукція протистоїть на ринку, може бути як звичайна продукція, так і друга інноваційна.

Конкурентні переваги інноваційної продукції, завдяки яким вона може перевершувати продукцію-конкурента, класифікують за різними ознаками:

- за ступенем стійкості конкурентних переваг, які обумовлюються можливостями їх постійного вдосконалення і розширення: з низьким, середнім і високим ступенем стійкості;
- за можливістю використання: реальні та потенційні;
- за масштабом реалізації: локальні, національні, глобальні;
- за ознаками конкурентоспроможності: товарні і нетоварні.

Оцінка конкурентоспроможності інноваційної продукції базується на принципах, сформульованих у [103; 106] і може здійснюватись:

- постфактум – за результатами споживання інноваційної продукції (у разі підвищення продуктивності, зниження собівартості, задоволення споживчих запитів тощо);
- шляхом прогнозної оцінки кон'юнктури ринку і розроблення раціональних рішень на основі використання апаратів прогнозування та математичного моделювання [108-109].

Під час розрахунку прогнозної оцінки конкурентоспроможності інноваційної продукції зіставлення її ціни з рівнем платоспроможного попиту потенційних споживачів на неї дозволяє визначити реальний обсяг попиту на

інноваційну продукцію, виділити сегмент потенційних споживачів з перевагами і недоліками їх залучення, а в подальшому – під час розробки інноваційної продукції та просуванні її на ринок – врахувати всі зазначені чинники.

Ціна інноваційної продукції складається з витрат на її розробку, виробництво, просування на ринок і реалізацію, а також певного рівня прибутку всіх суб'єктів, задіяних у просуванні її на ринок. Рівень ціни багато у чому визначає конкурентоспроможність інноваційної продукції і є основою розрахунку показника «ціна / якість» – одного з головних показників конкурентоспроможності інноваційної продукції.

У той час як «ціна» є головним інструментом збуту інноваційної продукції, «якість» виступає чинником, що характеризує не окремі показники інноваційної продукції, а весь комплекс заходів з її просування до кінцевого споживача.

За визначенням Міжнародної організації з стандартизації (ISO), якість – це набір властивостей продукції, які задовольняють конкурентну спроможність [110]. До них відносять:

- технічні – визначають сферу застосування інноваційної продукції та її функції;
- ергономічні – характеризують інноваційну продукцію з точки зору відповідності властивостям людського організму (гігієнічні, антропометричні, фізіологічні, психологічні та ін.);
- естетичні (зокрема, дизайн) – служать для моделювання зовнішнього сприйняття інноваційної продукції з позиції споживача;
- нормативні – відображають властивості, які регламентуються обов'язковими нормами різного рівня (міжнародними, національними), стандартами (до безпеки використання, екологічності) та мають бути сертифіковані.

До показників якості інноваційної продукції доцільно додати

індикатори її надійності (безвідмовності, довговічності, ремонтпридатності, термінів зберігання).

Рівень якості інноваційної продукції є відносною характеристикою і визначається у загальному вигляді у [109]. Висока якість інноваційної продукції не гарантує її високу конкурентоспроможність, тому що доходи споживачів можуть бути невисокими і перевагу буде віддано інноваційній продукції з дуже низькими споживчими властивостями, невисокою якістю і з невисокою ціною. Під час оцінки покупцями якості інноваційної продукції у поєднанні зі споживчими перевагами проявляється споживча вартість інноваційної продукції, яка встановлює, наскільки повно ця інноваційна продукція задовольняє певні потреби споживачів.

Відстежування результатів оцінки конкурентоспроможності інноваційної продукції в динаміці особливо важливе в ситуації «нова продукція на новому ринку». При цьому результати оцінки потрібні не тільки технічним спеціалістам (розробникам), а й маркетингологам, менеджерам з продажу, реклами, що спеціалізуються на розробці каналів просування інноваційної продукції на ринок.

На рис. 2.11 представлено схему комплексного підходу до оцінки конкурентоспроможності інноваційної продукції у процесі просування її на ринок з урахуванням чинників, що впливають на конкурентоспроможність інноваційної продукції з боку її виробників (продиктовані ринком) і споживачів. На основі результатів оцінки конкурентоспроможності інноваційної продукції, суб'єкт господарювання, що ініціював цю оцінку, може прийняти такі рішення:

1. У разі отримання таких результатів, що задовольняють його – ініціювати виробництво інноваційної продукції, просування її на ринок та подальшу дифузіїю.

2. Якщо рівень конкурентоспроможності інноваційної продукції недостатній для нього, він обирає один із сценаріїв:



Рис. 2.11. Схема комплексного підходу до оцінки конкурентоспроможності інноваційної продукції в процесі просування її на ринок

Джерело: розроблено автором [87].

- у разі можливості досягнення бажаних споживачами результатів – доопрацювати її (розмір витрат при цьому на вдосконалення або модернізацію інноваційної продукції залежить від складності та тривалості робіт), а після усунення зауважень – адаптувати інноваційну продукцію до

вимог споживачів і наростити конкурентні переваги, а потім знов оцінити її конкурентоспроможність [15].

- виробити невелику партію цієї інноваційної продукції та швидко її реалізувати (з метою покриття витрат на апробацію), а потім ініціювати новий інноваційний проект зі створення інноваційної продукції з поліпшеними показниками якості;

- передати (або продати) права на цю інноваційну продукцію іншому суб'єкту господарювання (комерційний чи некомерційний трансфер) [42];

- змінити маркетингову стратегію просування інноваційної продукції на ринок, вибравши при цьому одну із стратегій – push-маркетингу (англ. - «проштовхування») або pull-маркетингу (англ. - «притягання»), або комбінацію з них на певних етапах просування. Основна відмінність між цими двома стратегіями – у розподілі зусиль на просування. Під час вибору стратегії push-маркетингу завдання виробника інноваційної продукції полягає в тому, щоб вибудувати розгалужену й ефективну мережу торгових посередників з метою залучення потенційних споживачів. Стратегія pull-маркетингу передбачає, що виробник інноваційної продукції таким чином самостійно формує попит на інноваційну продукцію, що потенційні споживачі самі проявляють зацікавленість у ній. В умовах жорсткої конкурентної боротьби між виробниками інноваційної продукції стратегія pull-маркетингу поступово витісняє стратегію push-маркетингу та стає найбільш ефективним способом ведення бізнесу [111].

У зв'язку з тим, що у сфері торгівлі в останні роки відбуваються докорінні зміни, обумовлені інтернаціоналізацією виробництва й капіталу, глобалізацією світового ринку й багаторазовим загостренням конкуренції між виробниками продукції, у тому числі й інноваційної, основною умовою ефективного просування на ринок інноваційної продукції є збільшення рівня її конкурентоспроможності [112].

Реалізуємо запропонований підхід до оцінки конкурентоспроможності

інноваційної продукції великих суб'єктів господарювання машинобудівної галузі (виробництво електричного устаткування), які гостро відчують потребу в алгоритмах прийняття рішень, пов'язаних з підвищенням її конкурентоспроможності і просуванням на ринок. За останні роки інноваційна активність таких суб'єктів господарювання значно знизилась, що пов'язано з низькою науковою місткістю виробництва та використанням застарілих технологій (табл. 1 Додатку Д) [113].

Аналіз табл. 1 Додатку Д свідчить про зменшення у 2016 р. кількості інноваційно активних суб'єктів господарювання машинобудівної галузі, які займались виробництвом електричного устаткування, порівняно з 2015 р. на 25 %, та їх долі серед тих суб'єктів, що займались виробництвом електричного устаткування, – на 3,75 %. Більшість з них (58,33 % у 2016 р., що на 12,50 % перевищує показник 2015 р.) придбали інноваційні машини, обладнання та програмне забезпечення на стороні. Кількість і частка суб'єктів господарювання, що придбали зовнішні НДР та знання, у 2016 р. також зросли проти 2015 р. (на 4 суб'єкти та 15,28 % відповідно), у той час як на внутрішні НДР у 2016 р. витрачали кошти лише 30,56 % суб'єктів господарювання (що на 21,43 % менше показника 2015 р.).

На 3,71 % у 2016 р. у порівнянні з 2015 р. зменшилась кількість суб'єктів господарювання, що впроваджували інновації. В тому числі, на 15,79 % – тих, що впроваджували інноваційні процеси, на 3,57 % – тих, що впроваджували інноваційні види продукції. У той же час частка їх серед інноваційно активних суб'єктів господарювання машинобудівної галузі – виробників електричного устаткування – зросла (на 6,99 % та 21,71 % відповідно).

Кількість суб'єктів господарювання, що реалізували інноваційну продукцію у 2016 р. зменшилась на 27,50 % у порівнянні з 2015 р., у тому числі скоротилась частка тих суб'єктів, що реалізовували інноваційну продукцію нову тільки для суб'єктів господарювання (на 33,33 %) й

збільшилась частка суб'єктів, що реалізовували інноваційну продукцію нову для ринку (на 5,78 %).

Погіршення у 2016 р. інноваційної активності суб'єктів господарювання машинобудівної галузі, які займались виробництвом електричного устаткування, порівняно з 2015 р. підкреслює актуальність вирішення завдання щодо підвищення конкурентоспроможності промислових суб'єктів господарювання, у тому числі машинобудівної галузі, на основі активізації їх інноваційної діяльності та інтенсифікації процесів з просування інноваційної продукції на ринок.

У зв'язку з цим перед суб'єктами господарювання – виробниками електропобутових машин гостро стоїть завдання формування такого асортименту технічно складної інноваційної продукції, який би відповідав функціональним, естетичним, ергономічним та економічним запитам кінцевих споживачів.

Аналіз ринку електропобутової техніки показав, що розвивається він в умовах жорсткої конкуренції. Для того, щоб задовольнити постійно зростаючий попит споживачів, вітчизняні виробники повинні випускати інноваційну продукцію з високими споживчими характеристиками, оптимальною собівартістю та ще такою, яка б була конкурентоспроможною відносно до аналогічної продукції виробництва закордонних країн.

В реальності ж на суб'єктах господарювання машинобудівної галузі України науково-технічні, технологічні й конструкторські підрозділи дуже слабкі, а на багатьох із них – вони взагалі відсутні. Розробкою і впровадженням інноваційних процесів в таких випадках зазвичай займаються маркетингові служби, робота яких зводиться до вдосконалення або відновлення наявного устаткування, а не до придбання новітніх технологій та навчання персоналу.

Публічне акціонерне товариство «НОРД» (далі – ПАТ «НОРД»), що є провідним у Східній Європі виробником великої побутової техніки і



торгового обладнання, має власну науково-конструкторську базу і сучасне виробництво повного циклу. Розвиток ПАТ «НОРД» спеціалізується на розробці та впровадженні інноваційних технологій, а також створенні й просуванні на ринок інноваційної продукції.

За результатами досліджень компанії GfK Ukraine, у 2012 та 2013 рр. на ринку побутової техніки та електроніки в Україні спостерігалось стійке зростання обсягів продажів – на 2,8 % та 9 % за рік відповідно. Особливістю сегмента великої побутової техніки стало зростання продажів через інтернет-канал – кожна п'ята продукція великої побутової техніки була проданою в Україні через інтернет [115-116].

У цей період були проведені дослідження у 4-х містах України: Києві, Донецьку, Тернополі та Одесі – з метою визначення вподобань споживачів холодильників та виявлення на їх основі конкурентних переваг холодильників «Норд». Дослідження проводились методами фокус-групових дискусій і глибинних інтерв'ю, за допомогою яких було опитано 400 респондентів (по 100 у кожному місті). Так, методом фокус-групових інтерв'ю було опитано фактичних і потенційних покупців холодильників вартістю до 10000,00 грн і понад 10000,00 грн. Співвідношення чоловіків і жінок – 50 % / 50 %, вікові групи – 25-35 років та 40-50 років. Методом глибинних інтерв'ю опитано сімейні пари, які купили холодильник протягом останнього року або планують покупку у найближчі 4-6 місяців.

Під час проведення фокус-групових дискусій і глибинних інтерв'ю з потенційними і фактичними споживачами холодильників зафіксовано недостатню інформованість аудиторії про інноваційність та конкурентні переваги холодильників певних брендів (52 % опитаних), що негативно впливає на просування такої інноваційної продукції на ринок. До таких брендів відноситься і бренд NORD.

У результаті дослідження з'ясовано, що у потенційних споживачів холодильників виникають фінансові й особистісні бар'єри щодо вибору

інноваційних моделей холодильників. Для подолання фінансових бар'єрів виробникам інноваційних моделей доцільно забезпечити додаткові можливості їх придбання (наприклад, кредит чи розстрочку). Особисті бар'єри потенційних споживачів обумовлено їх невпевненістю у виборі, що можна подолати своєчасним і розвернутим інформуванням про інноваційні моделі холодильників. Так, 74 % опитаних потенційних споживачів стрімко формують позитивне ставлення до інноваційності холодильників, сподіваючись отримати в результаті покупки техніку з підвищеним рівнем надійності і новими можливостями експлуатації. Крім того, вони вважають, що наявність у них інноваційної техніки може свідчити про певну статусність та престиж.

Під час прийняття рішення про покупку потенційні споживачі, перш за все, аналізують рівень популярності бренду холодильника, його історію, ставлення оточуючих до нього та до країни-виробника бренду тощо. Рівень довіри до зарубіжних брендів перевищує рівень довіри до вітчизняних брендів (79 % опитаних). Потенційні споживачі (57 % опитаних) асоціюють бренди зарубіжних виробників холодильників з високою якістю, надійністю, використанням сучасних матеріалів й ергономічним дизайном, але й досить високою ціною, дорогим і значним у часі сервісним обслуговуванням.

Вітчизняні бренди холодильників, у тому числі й NORD, оцінюються потенційними споживачами неоднозначно. Їх пов'язують не тільки з доступною ціною, простотою використання, доступністю деталей і можливістю швидкого ремонту, а також з низьким технічним рівнем, нестабільністю роботи, низькою якістю, незадовільним дизайном (51 % опитаних).

Крім того, встановлено, що на ринку холодильної техніки України підвищилися вимоги фактичних і потенційних споживачів до холодильників в цілому, та окремо до їх [117]:

- технічного оснащення (об'ємно-габаритних показників, кількості

компресорів, кількості і розташуванню камер, системи захисту під час перепадів напруги в електромережі, теплоізоляції);

- надійності (терміну служби холодильника, періоду безвідмовної роботи, строку гарантійного та післягарантійного обслуговування);
- продуктивності (часу збереження холоду, потужності заморожування);
- економічності експлуатації (класу енергоспоживання, енергоспоживання за рік);
- зручності використання (наявності різних режимів камер і додаткових пристроїв (наприклад, зовнішнього пульта управління) й нестандартних для холодильника функцій, можливості переміщення і транспортування);
- ергономічності та комфортності використання (рівню шуму і вібрації, інноваційності внутрішнього і зовнішнього дизайну).

У ситуації стрімкого зростання вимог фактичних і потенційних споживачів до певних характеристик холодильників для ПАТ «НОРД» особливого значення набула оцінка конкурентоспроможності власної інноваційної продукції у порівнянні з конкурентами з метою вибору методів ситуаційного управління процесом просування інноваційної моделі холодильнику Nord B 185 NFD з системою No Frost на ринок в Україні.

Так, за співвідношенням ціни і якості холодильників було виявлено п'ятірку найпопулярніших серед споживачів брендів холодильників – Samsung, Атлант, Indesit, Liebherr, Bosch, LG. У десятку найпопулярніших за тими ж критеріями увійшли також Snaiage, Zanussi, Whirlpool, Electrolux, Beko. Такі марки, як Gorenje, Candy, AEG, Miele у топ-10 не потрапили, хоча ці бренди мають у своїх лінійках моделі у тому ж класі, що й бренди-лідери. Вибір споживачів можна пояснити «розкрученістю» того чи іншого бренду та вдалим просуванням на ринок ритейлерами і постачальниками.

Для вибору методів ситуаційного управління процесом просування

інноваційної моделі холодильнику Nord B 185 NFD з системою No Frost на ринок в Україні було проведено оцінку конкурентоспроможності цієї моделі холодильнику за неціновими й ціновими параметрами у порівнянні з 15 аналогічними моделями холодильників п'яти найпопулярніших брендів - Samsung, Атлант, Indesit, Liebherr, Bosch, LG. До вибірки для дослідження потрапили холодильники за схожими неціновими ознаками (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

### Критерії виборки холодильників для оцінки їх конкурентоспроможності

Назва нецінової ознаки холодильника	Характеристика ознаки
Загальний обсяг холодильника	понад 240 л
Габарити (ВхШхГ)	висота – до 200 см, ширина – до 75 см, глибина – до 70 см
Кількість камер	2
Система охолодження камер	No Frost
Система розморожування	автоматична
Температура морозильної камери	до -24°C
Час збереження холоду	10-20 годин
Клас енергоспоживання	A – A++
Споживання електроенергії в рік	до 340 кВт/год
Термін служби холодильника	10-20 років
Строк гарантії	понад 1 рік

*Джерело: розроблено автором.*

Комплексний підхід до оцінки конкурентоспроможності холодильнику Nord B 185 NFD з системою No Frost реалізовано за допомогою методу аналізу ієрархій (методу Сааті) у два етапи [118]:

- Перший етап базується на використанні набору нецінових критеріїв оцінки конкурентоспроможності.
- На другому етапі до цього набору критеріїв долучено ціну реалізації продукції у торговельній мережі.

До нецінових критеріїв віднесено характеристики, до яких підвищилися вимоги фактичних і потенційних споживачів холодильників протягом 2012-2013 рр. (у порядку їх значущості, визначеної на підставі

попарного порівняння експертами за класичною для обраного метода шкалою – від 0 до 9): технічне оснащення; надійність; продуктивність; економічність експлуатації; зручність використання; ергономічність.

Результати реалізації методу аналізу ієрархій для оцінки конкурентоспроможності холодильнику Nord B 185 NFD з системою No Frost наведено у табл. 2. Додатку Д. Отже, модель холодильника Nord, оцінка конкурентоспроможності якої проводилась, посіла 15 місце на першому етапі (без урахування цін на всі холодильники у виборці).

Першу трійку за результатами першого етапу оцінки складають холодильники Liebherr CNPes 5156, Liebherr CBNP 5156 та Samsung RL55TEBSL, що відносяться до п'ятірки найпопулярніших серед споживачів брендів холодильників.

На другому етапі додаємо до критеріїв оцінки конкурентоспроможності ціну. У такому разі упорядкований набір критеріїв має вигляд: ціна; технічне оснащення; надійність; продуктивність; економічність експлуатації; зручність використання; ергономічність.

Результати реалізації методу аналізу ієрархій для оцінки конкурентоспроможності холодильнику Nord B 185 NFD з системою No Frost під час використання набору нецінових та цінових критеріїв оцінки наведено у табл. 3 Додатку Д. За даними табл. 3 Додатку Д, з урахуванням ціни модель холодильника Nord підвищила свою позицію (ранг) і посіла 13 місце. Найбільш конкурентоспроможними залишились ті ж самі моделі: Liebherr CNPes 5156, Liebherr CBNP 5156 та Samsung RL55TEBSL.

Комплексний підхід до оцінки конкурентоспроможності холодильнику Nord B 185 NFD з системою No Frost, який було реалізовано протягом 2010-2013 рр. за допомогою методу аналізу ієрархій (методу Сааті), дозволив з'ясувати, що торгова марка NORD:

- залишається лідером за рівнем спонтанного знання, проте відстає за показниками ефективності та перетворення знання в покупку; має велику

привабливість серед тих суб'єктів, що планують купити холодильник (на рівні основних лідерів ринку);

- характеризується невисоким рівнем спонтанного знання реклами NORD (відстає від Samsung, LG, Indesit, Whirpool, Beko);
- займає середні позиції серед фактично придбаних холодильників різних видів;
- характеризується невисоким рівнем ймовірності повторної покупки;
- за ціною орієнтацією (прибутковістю) конкурує з брендами Atlant і Indesit.

Крім того, було виявлено конкурентні переваги й недоліки інноваційної моделі холодильнику Nord B 185 NFD з системою No Frost у порівнянні зі схожими моделями холодильників конкурентів, а також обрано методи ситуаційного управління процесом просування її на ринок в Україні, що сприяло підвищенню рівня конкурентоспроможності інноваційної продукції ПАТ «НОРД» у 2013 р. і збільшенню обсягів її реалізації на 1,5 %, що складає 125 тис. грн (Додаток Е).

Тож, серед чинників позитивного впливу на просування цієї інноваційної моделі холодильнику на ринок в Україні є:

- високий рівень знання назви торгової марки NORD, незважаючи на відносно невисокий рівень реклами NORD;
- низька ціна холодильників NORD, яка приваблює покупців з доходом нижче середнього рівня;
- використання адекватних каналів дистрибуції.

Серед виявлених бар'єрів для просування на ринок інноваційної моделі холодильнику NORD основними є:

- споживчий стереотип відношення до вітчизняної продукції (зарубіжне завжди краще);
- непрестижність торгової марки (неоригінальна і «банальна» марка);
- розчарування у якості холодильників тих, хто купив марку NORD у

90-ті роки;

- невідповідність сучасним вимогам інтер'єру;
- впевненість респондентів у технологічному відставанні виробника;
- низька ймовірність перетворення «гарного знання марки» в «придбання холодильнику»;
- недостатнє використання таких каналів інформування, як публікації в Інтернет, реклама і публікації в пресі.

У наступні роки після оцінки конкурентоспроможності холодильнику Nord B 185 NFD з системою No Frost вплив чинників, що перешкоджали просуванню його на ринок, підсилювався у зв'язку з розгортанням на території м. Донецьк антитерористичної операції (АТО). Так, випуск товарної продукції у діючих оптових цінах у 2016 р. становив 81857,00 тис. грн, що на 86,8 % менше показника 2015 р. Обсяг реалізації продукції в діючих оптових цінах теж значно скоротився щодо результатів 2015 р. – на 546485,0 тис. грн, або на 85,8 %, і становив 95305,00 тис. грн. Середньо-облікова чисельність всього персоналу ПАТ «НОРД» у 2016 р. зменшилась на 515 осіб (або 20,8 %) і склала 1963 людини. За результатами роботи у 2016 р. ПАТ «НОРД» отримало збиток у розмірі 25620,00 тис. грн, що на 5,6 % перевищує показник 2015 р.

У зв'язку із заборобою ввозу ТМЦ до зони АТО автотранспортом, довелось перейти на залізничний транспорт. Такий вимушений перехід на доставку ТМЦ залізничним транспортом значно збільшив строк доставки і витрати на доставку. Робота з такими ж витратами часу та грошовими ресурсами на доставку матеріалів та вивезення готової продукції стала неможливою і втратила будь-який економічний сенс.

Крім того, з 1.01.2016 р. з боку Російської Федерації призупинено дію Договору про зону свободної торгівлі у відношенні до України. Відтепер українська продукція під час ввозу до Російської Федерації обкладається митами по ставках Єдиного митного тарифу Євразійського економічного

союзу. В таких умовах вартість продукції ПАТ «НОРД» збільшилась на 5 % [119].

Внаслідок того, що основні виробничі потужності ПАТ «НОРД» знаходилися на тимчасово неконтрольованій території в зоні проведення АТО, що унеможливило проведення логістичних операцій із завезення матеріалів і комплектуючих виробів, а також відвантаження готової продукції, засіданням Наглядової ради ПАТ «НОРД» було прийнято рішення з 01.08.2016 р. припинити господарську діяльність на виробничому майданчику у м. Донецьк та законсервувати основні засоби.

У той же час було проаналізовано десятки провідних світових виробничих майданчиків у пошуках найкращого високотехнологічного виробництва холодильників. Намагаючись зберегти і перенести накопичений досвід в конструкторських розробках, а також з огляду на практику більшості європейських і світових торгових марок (Siemens, Whirlpool, Samsung) було прийнято рішення зупинити свій вибір на китайській виробничому майданчику світового лідера компанії Midea, що з 1968 р. спеціалізується на виробництві побутової техніки [120].

І вже у квітні 2017 р. ПАТ «НОРД» розпочало продажі нового модельного ряду холодильників «Cold freshness» на території України [121].

При цьому досягнення позиції лідера в Україні, країнах СНД та Східної Європи у сфері виробництва та реалізації побутової техніки залишається головною стратегічною метою ПАТ «НОРД», а головним стратегічним пріоритетом – орієнтація на випуск всіх видів інноваційної побутової техніки.

Дійсне призначення результатів оцінки конкурентоспроможності інноваційної продукції проявляється тільки на ринку, де вона протистоїть аналогам інших виробників і продукції-заміннику. І тільки у тому випадку, якщо інноваційна продукція має певні конкурентні переваги, її буде реалізовано, тобто вона підтвердить свою конкурентоспроможність за



наявності у покупців вибору між цією інноваційною продукцією, аналогами і замінниками.

Встановлено, що за активного розвитку конкуренції стратегічний успіх суб'єкта господарювання, міцність його конкурентної позиції залежить від володіння тривалими і стійкими конкурентними перевагами, тривалість яких визначається здатністю суб'єкта господарювання зберігати і забезпечувати захист наявних у його інноваційної продукції конкурентних переваг і генерувати нові, швидше й ефективніше за конкурентів.

З'ясовано, що для насиченого ринку найбільш придатним є комплексний підхід до оцінки конкурентоспроможності, який може реалізуватися за допомогою багатьох методів, у тому числі й експертного.

Так, на основі реалізації запропонованого комплексного підходу до оцінки конкурентоспроможності інноваційної моделі холодильнику Nord за допомогою методу аналізу ієрархій (методу Сааті) виявлено чинники з боку споживачів та виробника (ПАТ «НОРД»), що можуть стимулювати просування інноваційної продукції на ринок або перешкоджати йому та бути притаманними для багатьох видів інноваційної продукції, що просувається на ринок [112].

Тож, суб'єкти господарювання, що просувають вироблену ними інноваційну продукцію на ринок, мусять постійно генерувати її нові конкурентні переваги. Тільки так вони можуть забезпечити собі й своїй інноваційній продукції постійно високий рівень конкурентоспроможності й бути на декілька кроків попереду конкурентів.

## **Висновки до розділу 2**

У другому розділі дисертаційної роботи «Синтез організаційно - економічного механізму управління процесом просування інноваційної продукції на ринок» отримано такі наукові результати:

1. Під час обґрунтування необхідності формування потенційного ринку інноваційної продукції визначено різницю між поняттями «покупець» і «споживач», на основі чого вирішено зосередити увагу на категорії «споживачів» інноваційної продукції.

2. Для визначення цільового сегменту потенційних споживачів інноваційної продукції запропоновано комплекс показників та встановлено чинники, що впливають на їх реальну кількість.

3. Підтверджено доцільність виявлення можливих конкурентів й аналізу їх ринкових позицій, що дозволяє визначити конкурентні переваги (цінові та нецінові) інноваційної продукції й розробити ряд заходів, спрямованих на залучення потенційних споживачів інноваційної продукції. Встановлено, що основним завданням суб'єктів господарювання під час просування інноваційної продукції на ринок є визначення можливостей «дотягнутися» до потенційних споживачів через розгалужену мережу формальних і неформальних комунікаційних каналів.

4. Доведено важливість проведення ринкових випробувань інноваційної продукції для визначення потенційного попиту на неї, що підвищує об'єктивність прийнятих рішень щодо виробництва й просування на ринок інноваційної продукції з поліпшеними якісними характеристиками. Конкурентоспроможність такої інноваційної продукції пропорційна несплаченій частині споживчої цінності продукції (дорівнює вигоді, отриманій споживачем від використання інноваційної продукції): чим більшою буде вигода, яку отримає споживач від використання інноваційної продукції, тим краще ця інноваційна продукція буде просуватися на ринок, а виробник отримає швидше і в більшому розмірі додатковий прибуток від її реалізації.

5. Систематизовано суб'єкти, що беруть участь у просуванні інноваційної продукції на ринок, розроблено структурно-функціональну модель пошуку коопераційних зв'язків між ними в нотації BPMN, яка

забезпечує пошук ефективних інтеграційних зв'язків між суб'єктами на кожній стадії інноваційного процесу та дозволяє прискорити швидкість дифузії інноваційної продукції на ринку.

6. Виділено основні напрямки цінової політики щодо інноваційної продукції з урахуванням стадій життєвого циклу інноваційної продукції та стадій інноваційного процесу.

7. Для виявлення, оцінки та прогнозування ключових чинників і закономірностей поширення інноваційної продукції на ринку запропоновано поряд з прямими методами просування інноваційної продукції (реклама, зв'язки з громадськістю, стимулювання збуту, персональний збут) враховувати непрямий (рефлексивний) метод – дифузію, а також застосовувати імітаційні моделі.

8. Розроблено імітаційну модель дифузії інноваційної продукції, яка базується на концептуальній моделі дифузії інновацій Е. М. Роджерса, розвиває математичну модель поширення інновацій Ф. М. Басса та дозволяє оцінити, на відміну від існуючих, масштаб і швидкість дифузії інноваційної продукції через виокремлення і вплив на параметри інноваційної продукції, що є для виробника внутрішніми (інтенсивність інформування, кількість залучених імітаторів (послідовників), обсяги фінансування тощо) та зовнішніми (здатність суб'єктів господарювання до впровадження інноваційної продукції, кількість потенційних споживачів тощо).

9. За результатами серії імітаційних експериментів доведено доцільність застосування проектного підходу до управління процесом просування інноваційної продукції а ринок, що дозволяє визначити моменти початку просування інноваційної продукції з поліпшеними якісними характеристиками та припинення просування тієї продукції, життєвий цикл якої наближується до завершення, та забезпечує максимізацію швидкості процесу просування інноваційної продукції на ринок, максимізацію чисельності потенційних і фактичних її споживачів.

10. Визначено, що під час визначення розміру витрат на просування інноваційної продукції на ринок найкращим є цільовий метод. Особливості ж використання власних, позикових і залучених джерел фінансування процесу просування інноваційної продукції на ринок зумовлюють вибір того чи іншого методу фінансування цього процесу.

11. Для зниження витрат на просування інноваційної продукції на ринок та скорочення цього процесу у часі розвинуто підхід до формування суб'єктами господарювання бюджету процесу просування інноваційної продукції на ринок, заснований на обґрунтуванні напрямів, обсягів і строків вихідних фінансових потоків за рахунок розробки графіка вхідних фінансових потоків та оптимізації структури джерел їх фінансування на кожному етапі процесу просування.

12. Уточнено Визачення 2.1.: Бюджет процесу просування інноваційної продукції на ринок – це реалістичний план фінансових потоків у процесі просування інноваційної продукції на ринок, складений на певний період часу, виражений у кількісних показниках.

13. З'ясовано, що для оцінки конкурентоспроможності інноваційної продукції на насиченому ринку найбільш доцільним є застосування маркетингового (комплексного) підходу, з метою розвитку якого уточнено Визначення 2.2.: Конкурентоспроможність інноваційної продукції – це її здатність не тільки протистояти на ринку продукції-конкуренту, а й перевершувати її за певними характеристиками (конкурентними перевагами).

14. Для усунення недоліків у комплексному підході до оцінки конкурентоспроможності інноваційної продукції запропоновано схему його реалізації, особливістю якої є врахування взаємозв'язку і протилежності інтересів обох суб'єктів ринкових відносин (споживачів і виробників): для виробника важливими є ті чинники, які впливають на рівень витрат, а для споживача – ті, що впливають на споживчі властивості продукції.

15. Встановлено, що за активного розвитку конкуренції на ринку

стратегічний успіх суб'єкта господарювання, міцність його конкурентної позиції залежить від здатності постійного генерування нових конкурентних переваг інноваційної продукції швидше й ефективніше за конкурентів. Для цього класифіковано конкурентні переваги інноваційної продукції.

16. Запропоновано варіанти рішень, які може прийняти суб'єкт господарювання за результатами оцінки конкурентоспроможності інноваційної продукції.

17. На основі реалізації розвинутого комплексного підходу до оцінки конкурентоспроможності інноваційної моделі холодильнику Nord за допомогою методу аналізу ієрархій (методу Сааті) виявлено чинники з боку споживачів та виробника (ПАТ «НОРД»), які можуть стимулювати просування інноваційної продукції на ринок або перешкоджати йому та бути притаманними для багатьох видів інноваційної продукції, що просувається на ринок, що дозволило підвищити рівень конкурентоспроможності ПАТ «НОРД» та збільшити обсяг реалізації інноваційної продукції на 1,5 % (економічний ефект від впровадження результатів дослідження становить 125 тис. грн).

Основні результати розділу 2 опубліковано у працях автора [13; 14; 40; 42; 53; 58; 67; 87; 113].

### **Список використаних джерел до розділу 2**

1. Аньшин В. М., Дагаев А. А. Инновационный менеджмент: Концепции, многоуровневые стратегии и механизмы инновационного развития: учеб. пособие. Москва: Дело. 2007. 584 с.
2. Балабанов И. Т. Основы финансового менеджмента: учеб. пособие. Киев: НИКА-Центр: Эльга. 1999. 592 с.
3. Білосор Л. В. Розвиток ринку інноваційної продукції в аграрній

сфері: дис. ... канд. екон. наук. Київ. 2006. 224 с.

4. Кардаш В. Я., Павленко І. А., Шафалюк О. К. Товарна інноваційна політика: Підручник. Київ: КНЕУ. 2002. 266 с.

5. Katz R. Managing technological innovation in business organizations in: The International Handbook on innovation. Elsevier Science Ltd. 2003. P. 775-789.

6. Кокурин Д. И. Инновационная деятельность. Москва: Экзамен. 2001. 576 с.

7. Колмыков А. Г. Формирование рынка инновационной продукции. *Креативная экономика*. 2011. № 2 (50). С. 79-83. URL: <http://www.creativeconomy.ru/articles/3932/> (Дата останнього звернення: 04.03.2018).

8. Мельников О. Н., Шувалов В. Н. Современные задачи повышения конкурентоспособности инновационных товаров и услуг. *Российское предпринимательство*. 2004. № 1 (49). С. 36-41. URL: <http://www.creativeconomy.ru/articles/8816/> (Дата останнього звернення: 04.03.2018).

9. Сафронова А. А. Методология проектного управления инновационным развитием хозяйственных систем: дисс. ... д-ра экон. наук. Уфа. 2009. 333 с.

10. Соловьева О. Л. Формирование рынка инновационных ресурсов: дисс. ... канд. экон. Москва. 2005. 204 с.

11. Уткин Э. А., Морозова Н. И., Морозова Г. И. Инновационный менеджмент. Москва: Акалис. 1996. 208 с.

12. Schoonhoven C. B., Eisenhardt K. M., Lyman K. Speeding products to market: Waiting time to first product introduction in new firms. *Administrative Science Quarterly*. 1990. No. 1. Vol. 35. P. 177-207.

13. Кравченко Т. И. Методы определения возможных потребителей при формировании потенциального рынка инновационной продукции.

*Проблеми та перспективи соціально-економічного розвитку країни:* матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції 25-26 січня 2014 р. Чернівці: БЕФ. 2014. С. 63-65.

14. Кравченко Т. И. Формирование потенциального рынка инновационной продукции. *Современная наука: актуальные проблемы теории и практики (РИНЦ)*. Москва: ООО «Научные технологии». 2014. № 1-2. С. 17-22.

15. Егоров П. В., Кравченко Т. И. Элементы организационного механизма продвижения инновационной продукции на рынок. *Економіка: проблеми теорії та практики*: зб. наук. праць. Дніпропетровськ: ДНУ. 2008. Вип. 243. Т. I. 260 с.

16. Йохимштайлер Э. Увидеть очевидное. Как обнаружить и реализовать стратегию роста компании, основанную на инновационных продуктах. Москва: Гревцов Паблишер. 2009. 288 с.

17. Порецкая И. Как завоевать доверие потребителя? Киев: Ве First Marketing School. URL: <http://befirst.com.ua/article/analytics/show/2315-kak-zavoevat-doverie-potrebitelya/> (Дата останнього звернення: 04.03.2018).

18. Приходько Т. И. Модель принятия решения об инициации инновационного проекта. *Модели управления в рыночной экономике*: сб. науч. тр. Донецк: ДонНУ. 2006. Вып. 9. С. 38-46.

19. Каплан А. В., Каплан В. Е., Мащенко М. В., Овечкина Е. В. Решение экономических задач на компьютере. Санкт-Петербург: Питер. 2004. 600 с.

20. Лепа Н. Н., Лепа Р. Н., Пушкар А. И. и др. Моделирование процессов управления развитием предприятий: Монография. НАН Украины. Ин-т экономики пром-ти. Донецк: ООО «Юго-Восток, ЛТД». 2005. 348 с.

21. Юданов А. Стратегические конкурентные преимущества фирмы и пути их реализации на рынке. URL: <http://www.cfin.ru/management/strategy/yudanov.shtml> (Дата останнього звернення: 04.03.2018).

22. Гурков И. Б., Тубалов В. С. Инновации в российской промышленности: создание, диффузия и реализация новых технологий и социальных практик. *Мир России*. 2004. Т. XIII. № 3. С. 28-47.
23. Гришина Л. Інноваційний напрямок розвитку як шлях подолання проблемності регіону. *Економіст*. 2006. № 8. С. 54-57.
24. Bass F. M. A New Product Growth for Model Consumer Durables. *Management Science*. 1969. Vol. 15. No. 5. P. 215-227.
25. Власенко О. С. Теоретичні та практичні аспекти створення системи комерціалізації інноваційної діяльності у м. Києві. *Інновації в Києві*. 2006. № 1. URL: [http://www.innovation.com.ua/pub/imagazine/archive/1\\_06/article4\\_2.php](http://www.innovation.com.ua/pub/imagazine/archive/1_06/article4_2.php) (Дата останнього звернення: 04.03.2018).
26. Гареев Т. Ф. Трансфер технологий и диффузия инноваций как элементы инновационного процесса. *Вестник Академии управления «ТИСБИ»*. 2005. № 4. URL: <http://www.tisbi.ru/science/vestnik/2005/issue4/IT1.html> (Дата останнього звернення: 04.03.2018).
27. Williams F., Gibson D. V. Technology Transfer: A Communication Perspective. London: Sage Publications. 1990. P. 9-18.
28. Nutley S., Davies H., Walter I. Learning from the Diffusion of Innovations. *Research Unit for Research Utilisation Department of Management*. 2002. 29 p.
29. Инновационный менеджмент: справ. пособ. / под ред. П. И. Завлина, А. К. Казанцева, Л. Э. Миндели. Москва: ЦИСН. 1998. 568 с.
30. Cooper R. B., Zmud R. W. Information Technology Implementation Research. *A Technology Diffusion Approach*. Management Science 1990. №36 (2). P. 123-139.
31. Lovelock C. Product Plus: How Product + Service = Competitive Advantage. USA: McGraw-Hill. 1994. 384 p.
32. Лобода В. А. Средства продвижения научно-технической продукции. *Новости науки и технологий*. Минск: ГУ «БелИСА». 2008. № 1



(7). URL: [http://belisa.org.by/ru/izd/stnewsmag/1\\_2008/art5\\_7\\_2008.html](http://belisa.org.by/ru/izd/stnewsmag/1_2008/art5_7_2008.html) (Дата останнього звернення: 04.03.2018).

33. Mahajan V., Muller E., Bass F. M. New product diffusion models in marketing. *Journal of Marketing*. 1990. № 54(1). P. 1-26.

34. Петросян А. Д. Методы продвижения продукции в анализ системе маркетинга промышленных корпораций. *Аудит и финансовый анализ*. 2008. № 6. URL: <http://www.auditfin.com/fin/2008/6/Petrosyn/Petrosyn%20.pdf> (Дата останнього звернення: 04.03.2018).

35. Попов Е. В. Продвижение товаров и услуг. Москва: «Финансы и статистика». 2002. С.7.

36. Rogers E. M. Diffusion of innovations. New York: Free Press. 1995. 519 p.

37. Спивак В. И. Организационные формы продвижения инноваций. *Инновации и предпринимательство*. URL: [http://www.innovbusiness.ru/content/document\\_r\\_E2E35CB5-5B34-4C28-9232-3E33764610BC.html](http://www.innovbusiness.ru/content/document_r_E2E35CB5-5B34-4C28-9232-3E33764610BC.html) (Дата останнього звернення: 04.03.2018).

38. Федоров И. Г. Трансфер технологий как основа экономического развития в новой цикличной динамике. *Научное наследие Н.Д. Кондратьева в контексте развития российской и мировой социально-экономической мысли: Материалы к Международному научному симпозиуму, посвященному 110-летию со дня рождения Н.Д. Кондратьева*. Москва: МФК. 2002. С. 263-267.

39. Карпов Ю. Имитационное моделирование систем. Введение в моделирование с AnyLogic 5. Санкт-Петербург: БХВ – Петербург. 2005. 400 с.

40. Kravchenko T. Scheduling and selecting the methods of innovation products' promotion to the market. *International Journal of Economics, Commerce and Management*. Rochester, United Kingdom. 2014. Vol. II. Issue 4. URL: <http://ijecm.co.uk/volume-ii-issue-4/> (Дата останнього звернення: 04.03.2018).

41. Кошкин Л. И., Хачатуров А. Е., Булатов И. С. Менеджмент на промышленном предприятии: учеб. пособ. Москва: РХТУ. 2000. 204 с.
42. Кравченко В. Н., Кравченко Т. И. Методы формирования источников финансирования процесса продвижения инновационной продукции на рынок: сб. науч. тр. / под общ. ред. П. В. Егорова. *Финансы, учет, банки*. Донецк: Норд-Пресс. 2009. Вып. 1 (15). С. 86-96.
43. Ноздрева Р. Б., Цыгичко Л. И. Маркетинг: как побеждать на рынке. Москва: Финансы и статистика. 1991. 304 с.
44. Noble P. M., Gruca T. S. Industrial pricing: Theory and managerial practice. *Marketing Science*. 1999. № 18 (3). P. 435-454.
45. Бронникова Т. С., Чернявский А. Г. Маркетинг. Таганрог: Изд-во ТРТУ. 1999. URL: <http://www.aup.ru/books/m49/> (Дата последнего звернения: 04.03.2018).
46. Dean J. Pricing pioneering products. *Journal of Industrial Economics*. 1969. № 17 (3). P.165-179.
47. Dean J. Pricing policies for new products. *Harvard Business Review*. 1976. № 54 (6). P.141–153.
48. Козлов А. В. Ценообразование на продукты инновационной деятельности. URL: [http://www.innovbusiness.ru/content/document\\_r\\_F70A8D52-0F9D-4E71-AF75-031119B22DA8.html](http://www.innovbusiness.ru/content/document_r_F70A8D52-0F9D-4E71-AF75-031119B22DA8.html) (Дата последнего звернения: 04.03.2018).
49. Замураева Л. Е. Ценообразование: учеб. пособ. Тюмень. 2003. 128 с.
50. Родионова Л. Н., Руднева Ю. Р., Пашин С. Т. Методы расчета цены на новый товар. *Маркетинг в России и за рубежом*. 2001. № 2. URL: [http://www.i-u.ru/biblio/archive/rodionova\\_metodyrascheta](http://www.i-u.ru/biblio/archive/rodionova_metodyrascheta) (Дата последнего звернения: 04.03.2018).
51. Маренков Н. Л. Ценообразование. Ростов-на-Дону: Феникс. 2005. 288 с.

52. Цена со всеми неизвестными. *Маркетолог*. 2008. № 7. URL: [http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/pricing/innovative\\_product.htm](http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/pricing/innovative_product.htm) (Дата останнього звернення: 04.03.2018).

53. Кравченко Т. И. Развитие методов продвижения инновационной продукции на рынок. *Фінансовий і банківський менеджмент: досвід та проблеми: тези доповідей і виступів X міжнародної наукової конференції студентів і молодих вчених (19-20 листопада 2008 р.)*. Донецьк: ТОВ «Юго-Восток, Лтд». 2008. С. 138-140.

54. «Славянские Технологии» – украинская технологическая консалтинговая компания. URL: [http://www.slavic.com.ua/\\_ru/serv.html](http://www.slavic.com.ua/_ru/serv.html) (Дата останнього звернення: 04.03.2018).

55. Катешова М. Квашнин А. Как организовать технологическое брокерское событие – встречи инвесторов с авторами инновационных технологий. Проект EuropeAid «Наука и коммерциализация технологий». 2006. 56 с.

56. Болдырев Р. Л., Руссман И. Б., Щепина И. Н. Моделирование диффузии нововведений с учетом ценового фактора. *Труды конференции «Математическое моделирование систем. Методы, приложения и средства»*. Воронеж: Изд-во ВГУ. 1998. С. 53-58.

57. Валдайцев С. В. Управление инновационным бизнесом. Учеб. пособие для вузов. Москва: Юнити-Д. 2001. 343 с.

58. Кравченко Т. И. Проектный подход к управлению продвижением инновационной продукции. *Фінансовий і банківський менеджмент: досвід та проблеми: тези доповідей і виступів XI міжнародної наукової конференції студентів і молодих вчених (2-3 грудня 2009 р.)*. Донецьк: ТОВ «Юго-Восток, Лтд». 2009. С. 136-137.

59. Völker R., Kasper E. Interne Märkte in Forschung und Entwicklung. Heidelberg: Physica-Verlag. 2004. 278 p.

60. Мазур И. И., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г. Управление

проектами: Учебное пособие. Москва: Омега-Л. 2004. 664 с.

61. Попов А. А. Бюджетирование как инструмент финансового планирования. URL: [www.elitarium.ru](http://www.elitarium.ru) (Дата последнего звернения: 04.03.2018).

62. Heiser H. C. Budgetierung – Grundsätze und Praxis der betriebswirtschaftlichen Planung. Berlin. 1964. 312 p.

63. Голубков Е. П. Маркетинг: словарь-справочник. Академия нар. хозяйства при Правительстве РФ. Москва: Дело. 2001. 236 с.

64. Маслова Т. Д., Божук С. Г., Ковалик Л. Н. Маркетинг. Санкт-Петербург: Питер. 2008. 265 с.

65. Анализ схемы продвижения продукции ООО «ДаНаМа» в сравнении со схемами конкурентов. *Привлечение менеджмента*. URL: <http://www.involveman.ru/kars-404-1.html> (Дата последнего звернения: 04.03.2018).

66. Федько В. П., Федько Н. Г. Маркетинг: 100 Экзаменационных ответов. Ростов-на-Дону: Издательский центр «МарТ». 2003. 448 с.

67. Кравченко Т. И. Методы определения расходов на продвижение инновационной продукции на рынок. *Materiály X mezinárodní vědecko - praktická konference «Moderní vymoženosti vědy – 2014»* (27.01.14 – 05.02.14). Díl 3. Ekonomické vědy. Praha: Publishing House «Education and Science» s.r.o. S. 103-105.

68. Ламбен Ж. Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. Санкт-Петербург: Питер. 2006. 800 с.

69. Старов С. А. Управление брендами: учебник. Санкт-Петербург: Изд-во «Высшая школа менеджмента». 2008. 500 с.

70. Sabou F. Promotion budget methods: Annals of the Oradea University. *Fascicle of Management and Technological Engineering*. 2010. Vol. IX (XIX). URL: <http://imtuoradea.ro/auo.fmte/files-2010-v3/MANAGEMENT/SABOU%20FELICIA%20L1.pdf> (Дата последнего звернения: 04.03.2018).

71. Игони́на Л. Л. Инвестиции. ИД «ИНФРА-М». 2007. 98 с.
72. Покотило Н. Н. Кайгородцев А. А. Порядок разработки схемы финансирования инвестиционного проекта. *Вестник КАСУ*. 2008. № 4.
73. Про інноваційну діяльність: Закон України від 4.07.2002 № 40-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2002. № 36. С.266.
74. Эванс Дж. Р., Берман Б. Маркетинг. Москва. 1993. 367 с.
75. Juran J. M. Strategies for world class quality. *Quality Progress*. 1991. Vol. 24. № 3. P. 81.
76. Ishikawa K. What is total quality control: the japanes way. Englewood Cliffs. 1985.
77. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д. Основы маркетинга: пер. с англ. Киев: Издат. Дом «Вильямс». 1998. 1056 с.
78. Портер М. Конкуренция: Пер. с англ.: Учеб. пособие. Москва: Издат. дом «Вильямс». 2000. 495 с.
79. Харрингтон Х. Дж., Харрингтон Дж. С. Бенчмаркетинг в лучшем виде! Санкт-Петербург: Питер. 2004. 176 с.
80. Азоев Г. Л., Челенков А. П. Конкурентные преимущества фирмы. Москва: ОАО «Типография «НОВОСТИ». 2000. 256 с.
81. Буркинский Б. В. Конкурентоспособность продукции и предприятия. Одесса: ИП РЭЭИ НАН Украины. 2002. 132 с.
82. Завьялов П. Конкурентоспособность и маркетинг. *РЭЖ*. 1995. № 12. С.50-55.
83. Лепа Н. Н., Лепа Р. Н. Модели принятия решений в управлении инновационными процессами. *Вісник Донбаської державної машинобудівної академії*: Зб. наук. пр. Краматорськ: ДДМА. 2005. № 1. С. 198-203.
84. Лифиц И. М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг. Москва: Юрайт. 2001. 224 с.
85. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. Москва: Издательско-

книготорговий центр «Маркетинг». 2002. 892 с.

86. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика: Учебно-практическое пособие. Москва: Изд-во ГНОМ и Д. 2001. 304 с.

87. Кравченко Т. И. Методы анализа конкурентоспособности инновационной продукции. *Финансы, учет, банки*: Сб. науч. тр. / Под общ. ред. П. В. Егорова. Донецк: Норд-Пресс. 2008. Вып. 14. С.123-129.

88. Хендерсен Б. Д. Продуктовый портфель. BCG Review. 2008. С. 14.

89. Ансофф И. Стратегическое управление. Москва: Экономика, 1989. 519 с.

90. Огірко І. В., Шульжик Ю. О. Інвестометрія та державне управління. *Економетрія: проблеми теорії і практики*: Збірник наукових праць. Хмельницький інститут регіонального управління та права. Хмельницький. 2003. С. 126-134.

91. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. Москва: Вильямс. 2009. 928 с.

92. Hofer C. W. Toward a contingency theory of business strategy. *Academy of Management journal*. 1975. 18(4). P. 784-810.

93. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. / С. М. Клименко, Т. В. Омеляненко, Д. О. Барабась [та ін.]. М-во освіти і науки України. ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». Київ: КНЕУ. 2008. 516 с.

94. Халімон Т. М. Методи оцінки, індикатори та орієнтири конкурентоспроможності підприємств. *Економіка і суспільство*. 2016. № 6. С. 225-231.

95. Маршалл А. Принципы экономической науки. Principles of Economics. Москва: Дело. 1994. 265 с.

96. Фурик В. Г., Тітова К. С., Тямушева В. М. Інтегральна оцінка конкурентоспроможності підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 467-472.

97. Аренков И. А., Багиев Г. Л. Бенчмаркинг и маркетинговые решения. Санкт-Петербург: СПбУЭФ. 1997. 368 с.
98. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теорія, методологія, практика: монографія. Тернопіль: Економічна думка. 2008. 570 с.
99. Родионова Л. Н., Кантор О. Г., Хакимова Ю. Р. Оценка конкурентоспособности продукции. Маркетинг в России и за рубежом. 2000. № 1. С. 63-77.
100. Андреева О. Д. Технология бизнеса: маркетинг. Москва: Инфра-М. 1997. С. 118-125.
101. Болюх М. А., Бурчевський В. З. Економічний аналіз. URL: <http://studentbooks.com.ua/content/view/117/39/1/64/> (Дата останнього звернення: 04.03.2018).
102. Калугина С. А. Определение конкурентоспособности продовольственных товаров. *Маркетинг в России и за рубежом*. 1997. № 5. С. 59.
103. Каплина О. В. Оценка конкурентоспособности массового товара. *Маркетинг в России и за рубежом*. 2001. № 4. URL: <http://www.cfin.ru/press/marketing/2001-4/05.shtml> (Дата останнього звернення: 04.03.2018).
104. Пешкова Е. П. Маркетинговый анализ в деятельности фирмы. Москва: Ось-89. 1996. С. 45-48.
105. Синько И. В. Оценка конкурентоспособности промышленной продукции. *Машиностроитель*. 1997. № 3. С. 6.
106. Лобанов М. М., Осипов Ю. М. Основные принципы оценки конкурентоспособности продукции. *Маркетинг в России и за рубежом*. 2001. № 6. URL: <http://www.mavriz.ru/articles/2001/6/142.html> (Дата останнього звернення: 04.03.2018).
107. Кутраков А. В. Конкурентоспособность продукции - основа успеха

в бизнесе. URL: <http://msd.com.ua/lkm1.html> (Дата останнього звернення: 04.03.2018).

108. Короткий Ю. Г. Товарная конкурентоспособность и ее количественное представление. *Маркетинг в России и за рубежом*. 2000. №2.

109. Воронов А. А. Моделирование конкурентоспособности продукции предприятия. *Маркетинг в России и за рубежом*. 2003. №4. URL: [http://www.cfin.ru/finanalysis/math/competitive\\_advantage\\_modelling.shtml](http://www.cfin.ru/finanalysis/math/competitive_advantage_modelling.shtml) (Дата останнього звернення: 04.03.2018).

110. Міжнародна організація з стандартизації. URL: <http://www.ukrcsm.kiev.ua/index.php/ru/services-ua/standard-ua/inter-org-standard-ua/inter-org-iso-ua> (Дата останнього звернення: 05.03.2018).

111. Дем'яненко Б. С. Маркетингові стратегії стимулювання попиту в торгівлі насінням. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2016. Вип. 7. Ч.1. С.118-120.

112. Ландик В. І., Гейер Г. В. Проблеми інтенсифікації інноваційних процесів у машинобудуванні URL: [http://www.nbu.gov.ua/Portal/Soc\\_Gum/Vdnuet/econ/2008\\_3/12%20.pdf](http://www.nbu.gov.ua/Portal/Soc_Gum/Vdnuet/econ/2008_3/12%20.pdf) (Дата останнього звернення: 03.03.2018).

113. Кравченко Т. И. Влияние инновационной активности субъектов хозяйствования в Украине на уровень конкурентоспособности инновационной продукции. *Матеріали наукової конференції Донецького національного університету за підсумками науково-дослідної роботи за період 2011-2012 рр.* (15 березня – 25 квітня 2013 р.) (у 2 томах). Т.1. Донецьк: ДонНУ. 2013. С. 253-254.

114. Наукова та інноваційна діяльність України. Державна служба статистики України: Статистичний збірник. 2017. С. 83-110.

115. Продажі на ринку побутової техніки та електроніки в Україні за 2012 рік виросли до 44,4 млрд. грн. УНІАН. URL: <https://economics.unian.ua/transport/752828-prodaji-na-rinku-pobutovoji-tehniki-ta-elektroniki-v-ukrajini-za-2012-rik-virosli-do-444-mlrd-grn.html> (Дата



останнього звернення: 03.03.2018).

116. Ринок побутової техніки та електроніки в Україні в 2013 році виріс на 9 %. URL: <http://vkurse.ua/ua/business/rynok-bytovoy-tekhniki-i-elektroniki-v-ukraine.html> (Дата останнього звернення: 03.03.2018).

117. Гейер Г. В. Управление предприятием в условиях инновационной конкуренции : дисс. ... д-ра экон. наук. спец. Донецьк. 2007. 408 с.

118. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий. Москва: «Радио и связь». 1993. 278 с.

119. Річна інформація емітента цінних паперів за 2016 рік. URL: <http://nord.ua/loads/patnord/86.pdf> (Дата останнього звернення: 03.02.2018).

120. NORD переніс виробництво холодильників до Китаю. URL: [http://nord.ua/uk/news?news\\_id=67](http://nord.ua/uk/news?news_id=67) (Дата останнього звернення: 03.02.2018).

121. NORD повідомляє про старт продажів нового модельного ряду холодильників на території України. URL: [http://nord.ua/uk/news?news\\_id=69](http://nord.ua/uk/news?news_id=69) (Дата останнього звернення: 03.02.2018).

122. Губарєв Р. В., Павлова В. А. Оцінювання і прогнозування конкурентоспроможності підприємства: монографія. Дніпропетровськ: Дніпропетр. ун-т ім. А. Нобеля, 2015. 188 с.

123. Перебийнос В. И., Малыш М. Н., Донец Н. Ю. Качество продукции как основа конкурентоспособности предприятия. Известия Международной академии аграрного образования. Санкт-Петербург. 2016. С. 91-93.

### **РОЗДІЛ 3**

## **РЕАЛІЗАЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ПРОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПРОДУКЦІЇ НА РИНОК В УКРАЇНІ**

### **3.1. Модернізація процесу просування інноваційної продукції на ринок з урахуванням тенденцій інноваційного розвитку сучасної економіки**

З початку промислової революції і до кінця 20-го століття основною стратегією розвитку суб'єктів господарювання, що займалися інноваційною діяльністю, було зосередження на розробці інноваційної продукції, її виробництві і маркетингу. Таку стратегію було засновано на ресурсах і можливостях виробників, а не на конкретних потребах і бажаннях споживачів. Вважалося, що комерційний успіх суб'єктів господарювання обумовлено такими абсолютними характеристиками інноваційної продукції, як її якість, ціна, доступність тощо.

На сучасному етапі цифрової революції практично у всіх країнах кардинально змінилися не тільки методи виробництва і просування інноваційної продукції на ринок, а й традиційне розуміння основних чинників, що впливають на комерційний успіх суб'єктів господарювання: незалежно від типу інноваційна продукція буде продаватися тільки у тому випадку, якщо представляє конкретну цінність для споживачів.

Водночас із новими тенденціями у розвитку економіки України з'являються нові поняття, терміни, сленг. Так, нещодавно у словарному запасі більшості українців з'явилося нове слово «стартап» (від англ. *startup company*), яке виникло ще у 1970-ті роки ХХ ст. для позначення компаній з короткою історією діяльності. І хоча це поняття в економіці України досить нове, існує ціла низка його визначень (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Визначення поняття «стартап» у науковій літературі**

№ з/п	Автор	Визначення поняття «стартап»	Узагальнююча характеристика
1	2	3	4
1.	Бланк С., Дорф Б. [1]	Стартап – це тимчасова структура, яка займається пошуком відновлювальної, прибуткової і масштабованої бізнес-моделі	Тимчасовість існування
2.	Симпсон Дж., Вейнер Е. [2]	Стартап – це компанія із нетривалою історією операційної діяльності	
3.	Пономарьов Д. [3]	Стартап – організаційна форма інноваційної діяльності. Це компанія з короткою історією операційної діяльності, що знаходиться в стадії розвитку чи дослідження перспективних ринків	
4.	American Heritage Dictionary [4]	Стартап – це підприємство, яке нещодавно розпочало свою діяльність: виросло від малого до великої корпорації	Здатність до масштабування бізнесу
5.	Грехем П. [5]	Стартап – це компанія, спроектована з метою швидкого зростання	
6.	Кравченко М. О. [6], Попко О. В. [7], Робемед Н. [8]	Стартап - ініційований молодими підприємцями проект комерціалізації принципово нових для ринка технологій, продуктів, послуг, покликаних покращити реальні обставини життя людей.  Стартап – це нещодавно створена або така, що знаходиться у процесі створення, компанія, бізнес-модель функціонування якої базується на інноваційній ідеї	Інноваційність
7.	Ріс Е. [9]	Стартап – це людський інститут, спроектований для створення нового продукту або сервісу в умовах критичної невизначеності	
8.	Євсейчев А. [10]	Стартап – це процес реалізації ідеї за короткі терміни і, як правило, за обмежених ресурсах нетипового проекту, що відрізняється новизною	Процесний підхід до реалізації ідеї
9.	Пеєр І. [11]	Стартап – це процес, який ідею перетворює на успішний бізнес	
10.	Стратегія розвитку наукового парку [12]	Стартап – команда розробників, об'єднана бізнес-ідеєю та метою створення на її основі сталого бізнесу; формалізація групи у вигляді юридичної особи до залучення венчурного капіталу є обов'язковою	Об'єднання односторонніх
11.	Блументал Н. [13]	Стартап - це компанія, яка працює, щоб вирішити проблему, коли рішення не є очевидним і успіх не гарантований	Ризикованість діяльності

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4
12.	Чонг А [13]	Стартап - це стан розуму	Спосіб життя та мислення
13.	Рейнер Л. зі співавтор. [14]	Стартап – це компанія, що зазвичай займається дизайном та впровадженням інноваційних процесів розвитку, валідизації та дослідження ключових ринків	Орієнтація на розвиток
14.	Адміністрація малого бізнесу США [15]	Стартап – це бізнес, що зазвичай є технологічно орієнтованим і має високий потенціал розвитку	

*Джерело: розроблено автором.*

Незважаючи на те, що науковці розходяться у своїх уявленнях щодо сутності стартапів, можна виділити такі їх характерні риси:

- тимчасовість існування – через декілька років успішний стартап перетворюється на повноцінного суб'єкта господарювання, продається чи стає підрозділом іншого [1-3];
- здатність бізнес-моделі стартапу, яка базується на інноваційній ідеї, бути масштабованою (повтореною і розширеною) впродовж короткого часового періоду [4-5, 10];
- орієнтованість на розроблення інноваційної продукції, що задовольняє певні потреби споживачів [6-9];
- невизначеність і ризикованість існування [10, 13-14];
- високий потенціал розвитку [4, 11, 15];
- постійне дослідження перспективних ринків для просування інноваційної продукції [3, 14];
- команду засновників об'єднано інноваційною ідеєю та метою створення на її основі сталого бізнесу [9, 11, 12-13].

Крім того, стартапам притаманна постійна нестача і пошук фінансових ресурсів для реалізації інноваційної ідеї.

Синтез визначень поняття «стартап», наведених у табл. 3.1, дозволяє

надати таке його визначення.

**Визначення 3.1.** Стартап – це тимчасовий високоризиковий командний проект щодо просування на ринок інноваційних бізнес-ідей для вирішення певних проблем споживачів.

На практиці «запуск» стартапу полягає у генерації інноваційної ідеї, просуванні її на ринок та масштабуванні бізнесу. Завдяки своїй оригінальності, мобільності, гнучкості та неповторності стартапи складають реальну конкуренцію великим суб'єктам господарювання, що є занадто громіздкими та неповороткими для ефективного здійснення власної інноваційної діяльності. Великим суб'єктам господарювання вигідніше купити стартап, який реалізує малий суб'єкт господарювання, інвестувати певні кошти у розвиток інноваційної ідеї, що лежить в його основі, просунути на ринок інноваційну продукцію, отримати надприбуток від її реалізації, а в подальшому – продати цей бізнес.

Взагалі ж на ефективність просування інноваційної продукції на ринок не впливає розмір і форма власності суб'єктів господарювання. Як великі, так і малі суб'єкти господарювання мають специфічні конкурентні переваги, які проявляються у кожній конкретній ситуації (табл. 3.2 ).

*Таблиця 3.2*

**Переваги суб'єктів господарювання різного розміру під час здійснення ними інноваційної діяльності**

Переваги	
великих суб'єктів господарювання	малих суб'єктів господарювання
<ul style="list-style-type: none"> <li>• наявність значних матеріальних, фінансових й інтелектуальних ресурсів для виробництва і просування на ринок інноваційної продукції;</li> <li>• можливість проведення багатоцільових досліджень для об'єднання зусиль фахівців у різних галузях знань;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• можливість швидшої (мобільнішої), ніж у великих суб'єктів господарювання, зміни видів діяльності й впровадження нетрадиційних підходів під час виробництва і просування на ринок інноваційної продукції;</li> <li>• фактична відсутність бюрократичного керівництва;</li> </ul>

Продовження табл. 3.2

<ul style="list-style-type: none"> <li>• можливість паралельної розробки декількох видів інноваційної продукції;</li> <li>• менша ймовірність банкрутств у разі невдалої реалізації інноваційних проектів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• менш ризикована діяльність за напрямками, які великими суб'єктами господарювання вважаються неперспективними, обмеженими або з незначними масштабами прибутку у разі успіху</li> </ul>
--	---

*Джерело: розроблено автором на основі [16-17].*

Траєкторія розвитку економіки України у цьому напрямку суттєво відрізняється від загальних тенденцій сучасних трансформацій, притаманних економікам високорозвинених країн. Останніми роками спостерігаються перші позитивні зрушення, але це, скоріше, окремі винятки, а не повноцінні тренди, які б визначали перехід від інноваційної екосистеми до стартап-екосистеми (рис. 3.1).

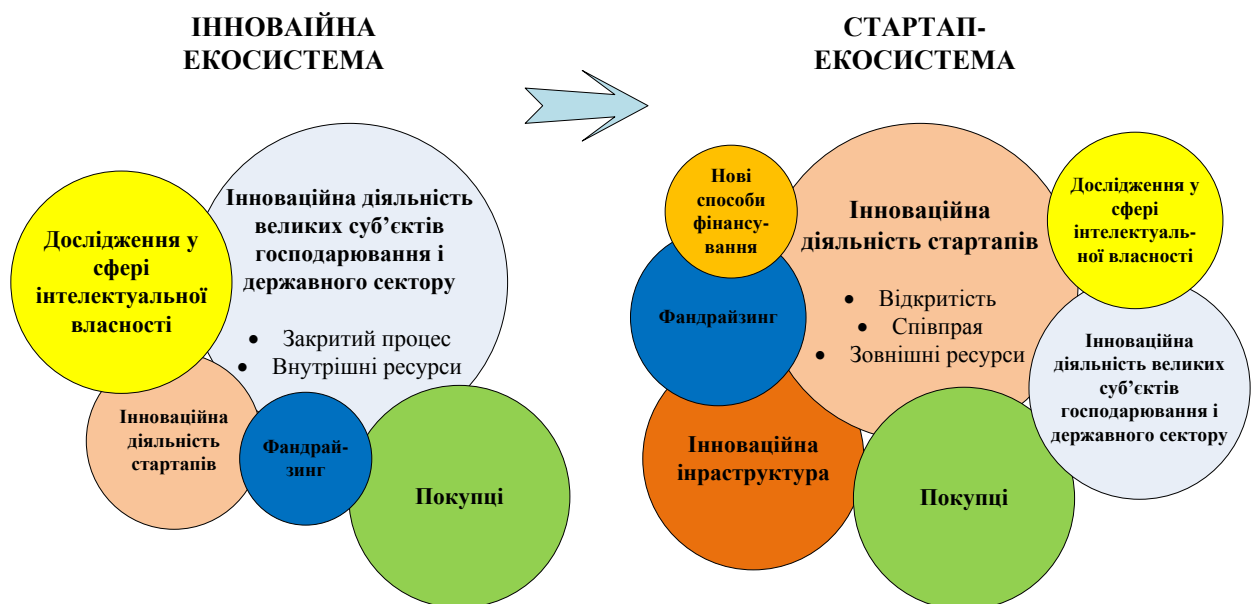


Рис. 3.1. Глобальні тренди у розвитку економіки України

*Джерело: розроблено автором на основі [18; 19].*

Під стартап-екосистемою розуміють сукупність університетів і бізнес-шкіл, технопарків, грантових програм, спільноти бізнес-ангелів і фондів,

бізнес-інкубаторів й акселераторів, майданчиків для краудфандінгу, галузевих конференцій і конкурсів, професійного співтовариства тощо, які беруть участь у підтримці стартапів і створюють умови для розвитку нових суб'єктів господарювання [19-21]. Ці суб'єкти зацікавлені у створенні стартапів та вважають за краще одержати не миттєву вигоду, а хочуть отримати набагато більші прибутки у довгостроковій перспективі [22].

Тож, чинники, що характеризують перехід від інноваційної до стартап-екосистеми в Україні наведено у табл. 3.3.

*Таблиця 3.3*

**Чинники, що характеризують перехід від інноваційної до стартап-екосистеми в Україні**

Інноваційна екосистема	Стартап-екосистема
Розвиток лінійного бізнесу на основі приватного підприємництва	Зміщення акценту від лінійного до мережевого бізнесу (Network)
Відсутність діалогу між державою, суспільством, бізнесом	Партнерство уряду та промисловців як інституційний механізм інноваційних змін
Великі суб'єкти господарювання витрачають значні кошти на генерацію інноваційних ідей, дослідження та винаходи	Стартапи стають найбільшими генераторами інноваційних ідей, виконують роль «аутсорсингових інновацій» для великих компаній, як розробники програмних додатків для програмних платформ (ios, Android тощо)
Розробники інновацій не мотивовані, їх діяльність побудована на власній ініціативі	Інноваційна діяльність стартапів активна, гарно мотивована й підтримується суспільними організаціями, у тому числі міжнародними
Мінімальний вплив інновацій на розвиток економіки, досягнутий зовнішніми стратегіями (розвитком споживачів)	Інноваційний процес більш відкритий, піддається реальній перевірці ринком
Великі суб'єкти господарювання використовують виключно внутрішні (закриті) інноваційні розробки	Відбувається перехід до використання великими суб'єктами господарювання зовнішніх знань (відкритих інновацій)
Старі бізнес-моделі вже працюють «на своєму кращому рівні», їх важко значно покращити, тому бізнес шукає рішення на «наступному рівні»	Інноваційні технології, інноваційна інфраструктура й канали просування на ринок більш зрозумілі й доступні
Генератори інноваційних ідей намагаються їх втілити у життя власними силами	Набуває розвитку спільна робота над вирішенням певної проблеми (хакатони, форуми тощо)

Продовження табл. 3.3

Фінансування науково-дослідної діяльності й комерціалізації інновацій здійснюється здебільшого державою, венчурне інвестування розвинено слабо	За державної участі створюється інфраструктура (фонди фондів) для стимулювання розвитку венчурного фінансування; найбільш успішні венчурні програми фінансуються урядом, але управління ними здійснюють професіонали з приватного сектору; виникають нові методи фінансування інноваційних проектів (краудфандінг)
--	--

*Джерело: розроблено автором на основі [18; 19; 22].*

Отже, активізація стартап-руху в Україні є однією з основоположних передумов, що уможливлюють перехід від інноваційної до стартап-екосистеми та сприяють технологічному оновленню й інноваційному розвитку країни в цілому [24].

Особливу роль у розвитку стартап-екосистеми відіграють спеціальні інноваційні структури, що надають допомогу стартапам у просуванні інноваційної продукції на ринок. На сьогодні в Україні створено й функціонують 12 технологічних парків, 17 наукових парків, 28 інноваційних бізнес-інкубаторів, 23 інноваційно-технологічні кластери, 28 інноваційних центрів, 8 небанківських фінансово-кредитних установ, 49 центрів комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності, 29 контактних пунктів «Програми Горизонт 2020», а також близько 40 інших структур, які працюють в інноваційній сфері [25]. При вищих навчальних закладах створено підрозділи з питань інтелектуальної власності, діють Український інститут науково-технічної інформації та 9 регіональних центрів науки, інновацій та інформатизації. Крім того, суб'єкти господарювання, що провадять інноваційну діяльність, користуються послугами консалтингових фірм та небанківських фінансових установ, але вони не можуть у повному обсязі задовольнити їх потреби. Значна кількість організацій, які повинні сприяти науково-технічній або інноваційній діяльності, не забезпечують покладених на них функцій [25].



Так, наприклад, наукові парки, розбудова яких почалася з кінця 2006 р. у вищих навчальних закладах України, демонструють невисокі результати діяльності. Так, обсяг виконаних робіт у найкращому з них, науковому парку «Київська політехніка», на початок 2017 р. сягнув лише 23 млн. грн [26]. Інший приклад – у 2004 р. Національним банком України зареєстровано «Український банк реконструкції та розвитку» для сприяння розвитку інноваційної діяльності в Україні через надання банківських послуг та продуктів суб'єктам господарювання, що займаються інноваційною діяльністю. Фактично ж він функціонує переважно як універсальний банк і не спеціалізується на підтримці процесів інноваційного розвитку економіки [27]. Найбільш ефективними та такими, що насправді сприяли просуванню інноваційної продукції на ринок, до 2005 р. були технологічні парки, але їх діяльність поступово скоротилась після позбавлення їх засобів для стимулювання інноваційної діяльності, що було стратегічною помилкою на шляху до інноваційної економіки.

У зв'язку з низькою інвестиційною активністю комерційних банків в Україні в інноваційній сфері, останніми роками підвищується роль спеціалізованих кредитно-фінансових інститутів у формуванні бюджету суб'єктів господарювання на просування інноваційної продукції на ринок. Так, станом на 30.11.2017 р. кількість венчурних фондів в Україні сягнула 1032, в управлінні яких знаходяться активи розміром 249749,00 млн. грн, що зумовлено особливостями національного законодавства, відповідно до якого венчурні фонди віднесено до інститутів спільного інвестування [28]. Проте, діяльність більшості венчурних фондів в Україні, що входять до переліку Топ-100, практично не пов'язана з інноваційною сферою [29]. Так, за інформацією Української Асоціації венчурного капіталу та приватних інвестицій (UVCA), лише 17 фондів готові інвестувати у початкові стартапи, 11 – інвестувати у стартапи раунду А (з працездатною бізнес-ідеєю, споживачами та планами розвитку) та 9 – раунду В, 7 фондів – інвестувати в

Pre-seed стадію, 10 фондів – у Growth stage (стадію зростання) Лише 34 % фондів можуть інвестувати від 100 тис. до 1 млн. дол. США [30, 100].

Основу нормативно-правового регулювання діяльності венчурних фондів становлять Закон України «Про інститути спільного інвестування» [31] і підзаконні акти Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку. Проте, нормативну базу щодо венчурного фінансування в Україні суттєво обмежено відсутністю спеціальних нормативних актів, що регулювали би безпосередньо венчурну діяльність – правовий статус венчурного фонду (основного елементу венчурного інвестування), як суб'єкта інноваційної діяльності, офіційно не визначено [32].

Проблему нормативно-правового регулювання венчурних інноваційних відносин вже намагалися вирішити, але ці спроби успіху не мали. Проекти законів України «Про венчурну діяльність в інноваційній сфері», «Про венчурні інвестиційні фонди» та «Про основні засади формування та регулювання ринку венчурного капіталу в Україні» так і залишилися проектами. У той же час Закон України «Про інститути спільного інвестування» та акти Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку вже передбачають можливість, і, відповідно, правові та організаційні основи – створення, діяльності та припинення венчурних фондів, тому було б доречнішим доопрацювання вже існуючих нормативних актів [33-34].

Проблемою є також те, що законодавством не передбачено особливих вимог до структури активів венчурних фондів, що вказували б на їх інноваційну природу. Тобто, їх права щодо можливості визначення об'єктів інвестування майже необмежені у порівнянні з іншими інститутами спільного інвестування, але обов'язків, які б кореспондували з цими правами, офіційно не передбачено.

У умовах нестачі фінансових ресурсів для просування інноваційної продукції на ринок стартапи формально мають можливість звернутись до бізнес-інкубаторів, акселераторів, венчурних фондів і приватних інвесторів.

Проте, практика свідчить, що окреслених джерел фінансування недостатньо, а активність інвестиційно-інноваційної діяльності залишається низькою. Тому дедалі більшої актуальності набуває застосування альтернативних форм та методів інвестування, у тому числі – краудфандінг.

Термін «краудфандінг» (англ. crowdfunding) походить від англійського словосполучення «crowd funding», де «crowd» — «натовп», а «funding» — «фінансування» і в загальному контексті означає колективне фінансування або колективне співробітництво людей, які добровільно об'єднують свої фінансові або інші ресурси для підтримки інших людей або організацій. Краудфандінг виник як ідея підтримки та надання фінансування для творчих проектів і особистостей (акторів, співаків, спортсменів, режисерів) та використовується для надання фінансової допомоги постраждалим, проведення соціальних чи політичних акцій, фінансування стартапів чи виробництва інноваційної продукції тощо [35-36].

Про активний розвиток ринку краудфандінгових послуг можуть свідчити наступні дані: за 2015-2017 рр. на реалізацію проектів за допомогою краудфандінгу було зібрано понад 13 млрд. дол. США по всьому світу [37]. Найбільш популярними напрямками для краудфандінгу стали соціальні проекти, гаджети і винаходи, кіно, відео і музика, інформаційні технології, малий бізнес, мода.

Відтоді як краудфандінг став всесвітньо популярним як інструмент залучення коштів для різноманітних цілей та ідей, українські стартапи все частіше виходять на краудфандінгові платформи, у тому числі міжнародні (KickStarter, Indiegogo) та вітчизняні (Спільнокошт, Na-Starte з метою підтвердження цінності бізнес-ідеї для потенційних споживачів та залучення нових партнерів та інвесторів [38].

В Україні можна виокремити три основні типи краудфандінгу:

- благодійний краудфандінг (charity-giving crowdfunding, що за межами України називається donation-based crowdfunding) – збір коштів для

адресної допомоги або на термінові, найчастіше індивідуальні, потреби (наприклад, на медичне лікування особи, реставрацію пошкодженого будинку тощо);

- краудфандінг з нефінансовою винагородою (rewards-based crowdfunding) – пропонує жертводавцям опцію передзамовлення, а авторам проектів – фінансування стартапів – Kickstarter та Indiegogo, Na Starte;

- краудфандінг, спрямований на розвиток громади (community-enhancing crowdfunding) – використовує філантропію для підвищення ефективності громади та популяризацію цінностей відкритого суспільства, що ширші за отримання безпосередньої вигоди авторами проекту та доброчинцями (проекти, спрямовані на розвиток міста та інфраструктури, обмін інформацією або надання освітніх послуг, суспільне мовлення тощо) – Спільнокошт;

- акціонерний краудфандінг (equity crowdfunding) – інвестори вкладають значні кошти у розвиток суб'єкта господарювання в обмін на частку в його капіталі;

- інвестиційний краудфандінг (investment crowdfunding) – кредитори надають позику, розраховуючи на повернення основної позики і процентів.

Згідно з даними дослідницького комітету Української Асоціації венчурного і приватного капіталу (UVCA), за 7 місяців 2017 р. було запущено 35 кампаній на Kickstarter й Indiegogo та зібрано 1,895 млн. дол. США (83 % проектів), що в 4 рази більше загальної початкової мети [39].

Найбільш популярною краудфандінговою платформою серед українських стартапів вважається Kickstarter. Так, 27 кампаній (77 % з усіх проектів) у 2017 р. було запущено саме на цій платформі. У свою чергу Indiegogo використовують у якості додаткового каналу для збору коштів. Так, наприклад, стартапи Luciding, Senstone, Hushme практикували паралельний запуск промокампаній відразу на двох платформах [39].

Найбільш успішними кампаніями у 2017 р. за критерієм

співвідношення заявленої мети і зібраних коштів стали:

1 – Jollylook (екологічна фотокамера для миттєвих знімків) – проекту вдалось зібрати 377 тис. дол. США замість 15 тис. дол. США, заявлених на початку кампанії;

2 – Senstone (модний кулон для перетворення голосових заміток у текст) – сумарно на 2 платформах (Kickstarter та Indiegogo) проект зібрав 370 тис. дол. США;

3 - UGEARS Hurdy-Gurdy (унікальні механічні музичні моделі) – вдалось зібрати понад 290 тис. дол. США.

Націленість українських стартапів на глобальний ринок ускладнює ідентифікацію їх серед інших проектів, бо майже половина з них вказує своє місце розташування у США. Але останнім часом все частіше можна зустріти українські міста в описі проектів.

Повільний темп розвитку краудфандінгу в Україні і провал багатьох стартапів, що змогли розмістити проект на платформі, пов'язані з низкою труднощів:

- відсутністю державного регулювання краудфандінгу;
- нерівномірним доступом суб'єктів господарювання до мережі Інтернет на території України;
- низьким рівнем доходів суб'єктів господарювання в Україні, що ускладнює виділення їх частки на фінансування інноваційних проектів;
- низьким рівнем знань суб'єктів господарювання у сфері краудфандінгу, що викликає недовіру до цього способу фінансування.

Загалом, аналіз проблем, пов'язаних з інноваційним розвитком України показав, що інноваційна стартап-екосистема формується під впливом багатьох чинників. Зокрема, можна виділити три групи причин низького рівня розвитку інноваційної стартап-екосистеми України (табл. 3.4 ).

Недофінансування процесу просування інноваційної продукції на ринок знижує інноваційну активність суб'єктів господарювання.

Таблиця 3.4

## Причини низького рівня розвитку стартап-екосистеми України

Організаційні	Фінансові	Ринкові
1	2	3
<ul style="list-style-type: none"> <li>• відсутність системного підходу до розробки нормативно-правової бази, яка стосується інноваційної діяльності суб'єктів господарювання;</li> <li>• відсутність сформованої інфраструктури підтримки горизонтальних зв'язків між промисловими суб'єктами господарювання, науково-дослідними та фінансовими інститутами, освітніми установами у процесі просування інноваційної продукції на ринок;</li> <li>• низька інформаційна забезпеченість інноваційної сфери (брак інформації про нові технології та можливі ринки збуту принципово нової інноваційної продукції);</li> <li>• руйнування унікальної дослідно-експериментальної бази суб'єктів господарювання;</li> <li>• скорочення кадрового потенціалу для виробництва інноваційної продукції;</li> <li>• розрив зв'язків між наукою і виробництвом</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• недостатність обсягів інвестицій в інновації;</li> <li>• нерозвиненість фінансово-кредитного механізму підтримки робіт з організації та освоєння у виробництві науково-технічної та інноваційної продукції, отриманої в результаті виконання інноваційних проектів та завдань науково-технічних програм різного рівня;</li> <li>• фіктивність державної підтримки внаслідок нерегулярності надходження фінансових коштів, нездатність держави вживати заходи для поживлення інноваційного процесу;</li> <li>• недосконалість процедур відбору інноваційних проектів і розподілу коштів бюджету (інвесторів) для їх фінансування;</li> <li>• необізнаність та недовіра до альтернативних джерел фінансування процесу просування інноваційної продукції на ринок</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ неприйняття зарубіжного та відсутність власного досвіду у суб'єктів господарювання щодо здійснення інноваційної діяльності;</li> <li>▪ нерозвиненість сучасних форм промислової кооперації суб'єктів господарювання під час просування інноваційної продукції на ринок;</li> <li>▪ відсутність досвіду і можливостей у окремих суб'єктів господарювання для самостійного просування інноваційної продукції на ринок;</li> <li>▪ обмежений платоспроможний попит на внутрішньому ринку на передові технології та промислові нововведення;</li> <li>▪ низька інноваційна активність провідних промислових суб'єктів господарювання;</li> <li>▪ старіння наукових кадрів;</li> <li>▪ скорочення життєвого циклу інноваційної продукції;</li> <li>▪ відсутність постійних замовників на інноваційну продукцію та ринків її збуту</li> </ul>

Джерело: розроблено автором на основі [17; 40].

Крім того, призводить до скорочення їх витрат на ринкове позиціонування інноваційної продукції, що значно скорочує тривалість її

життєвого циклу і знижує рівень конкурентоспроможності на внутрішньому та світовому ринках.

Зниження впливу чинників, що негативно впливають на інноваційний розвиток економіки, і активізація чинників позитивного впливу сприятимуть формуванню інноваційної моделі розвитку національної економіки, забезпеченню ефективного використання вітчизняного науково-технічного, інноваційного та освітнього потенціалу, комерціалізації науково-технічних розробок, широкому впровадженню інновацій та зростанню конкурентоспроможності економіки України.

В останні десятиріччя у всьому світі відбувається активне формування і розвиток шостого технологічного устрою, ядро якого становлять біо-, нано-, інфо- та комунікаційні технології, когнітивні науки тощо. Перевага нового технологічного устрою, у порівнянні з попереднім, за прогнозом, полягатиме у різкому зниженні енергоємності і матеріаломісткості виробництва, в конструюванні матеріалів і організмів із заздалегідь заданими властивостями.

Питання переходу України до економіки нового типу є надзвичайно актуальними і вимагають від суб'єктів господарювання розробки стратегії управління процесом просування інноваційної продукції на ринок, реалізація якої уможливить прискорення інноваційних процесів у державі та перехід від одного технологічного устрою до наступного.

### **3.2 Стратегія управління процесом просування інноваційної продукції на ринок**

Згідно з поглядами класика стратегічного планування А. Чандлера, стратегію управління процесом просування інноваційної продукції на ринок можна визначити як загальний, всебічний план дій суб'єктів господарювання, направлений на збільшення обсягу реалізації інноваційної продукції на ринку і отримання прибутку в найкоротші терміни з мінімальними витратами [43].

Ототожнення стратегії й плану дій впливає також з теорії ігор, де стратегія – це раціональний курс в умовах невизначеності [44].

Під час розробки стратегії управління процесом просування інноваційної продукції на ринок суб'єктам господарювання доцільно користуються певними показниками, які у практиці менеджменту називають орієнтирами (якісними) та завданнями (кількісними) [45].

Виділимо шість елементів стратегії, поєднавши які можна досягти поставленої мети – просунути інноваційну продукцію на ринок, підвищивши при цьому рівень конкурентоспроможності суб'єкта господарювання і отримавши додатковий прибуток у найкоротші терміни з мінімальними витратами (табл. 3.5) .

*Таблиця 3.5*

**Елементи стратегії управління процесом просування інноваційної продукції на ринок**

№	Елементи стратегії	Інструменти реалізації
1	2	3
1	Визначення цілей та завдань управління процесом просування інноваційної продукції на ринок	дерево цілей
2	Формування потенційного ринку інноваційної продукції: <ul style="list-style-type: none"> <li>• визначення потенційних споживачів інноваційної продукції;</li> <li>• оцінка ринкових позицій конкурентів;</li> <li>• залучення потенційних споживачів інноваційної продукції</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ціннісна пропозиція;</li> <li>• презентація тривалістю до 60 сек. – Elevator Pitch</li> </ul>
3	Планування процесу просування інноваційної продукції на ринок: <ul style="list-style-type: none"> <li>• ідентифікація суб'єктів, задіяних у просуванні;</li> <li>• ринкові випробування інноваційної продукції;</li> <li>• розробка цінової політики щодо інноваційної продукції;</li> <li>• вибір методів просування інноваційної продукції на ринок;</li> <li>• планування термінів просування інноваційної продукції</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• канва бізнес-моделі;</li> <li>• структурування ресурсів;</li> <li>• структурування ринковоорієнтованого інфраструктурного комплексу;</li> <li>• формування команди</li> </ul>
4	Формування бюджету процесу просування інноваційної продукції на ринок: <ul style="list-style-type: none"> <li>• визначення вихідних фінансових потоків;</li> <li>• формування вхідних фінансових потоків;</li> <li>• контроль за цільовим використанням коштів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• презентація тривалістю до 60 сек. – Elevator Pitch;</li> <li>• ефективний набір слайдів – Pitch Deck;</li> <li>• односторінкова презентація – LivePlan Pitch</li> </ul>



Продовження табл. 3.5

1	2	3
5	Оцінка конкурентоспроможності інноваційної продукції у процесі просування її на ринок	методи оцінки конкурентоспроможності
6	Прийняття/коригування управлінського рішення щодо просування інноваційної продукції на ринок	дерево рішень

*Джерело: розроблено автором [46].*

Так, суб'єкти управління, спираючись на відповідні принципи управління (див. п. 1.3), розробляють дерево цілей (рис. 1 Додатку Є), яке визначає основні напрямки їх дій. Генеральна мета знаходиться на вершині схеми і містить опис кінцевого результату. Реалізація цілей кожного наступного рівня є необхідною умовою для досягнення мети попереднього рівня.

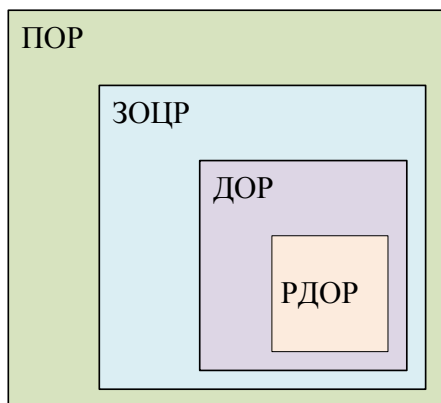
Основою і запорукою успішності процесу просування інноваційної продукції на ринок є покладена в основу її розробки інноваційна бізнес-ідея, що забезпечує нову споживчу цінність для споживачів. Слід враховувати, що інноваційні бізнес-ідеї для винахідників (стартапів) і суб'єктів господарювання – споживачів та інвесторів – дещо різні поняття, оскільки найчастіше – перші їх генерують, а другі – мають певні потреби в них та готові інвестувати в їх розвиток.

Для того, щоб споживачі або інвестори були готові заплатити за інноваційну бізнес-ідею, придбавши інноваційну продукцію або інвестувавши у її розвиток, слід донести їм оригінальність та високу цінність цієї ідеї. Для цього доцільно розробити ціннісну пропозицію інноваційної бізнес-ідеї.

Визначення 3.2. Ціннісна пропозиція – це ясна, коротка і дієва заява про цінність бізнес-ідеї, яку приносить інноваційна продукція, що її втілює і просувається на ринок, кінцевому споживачеві цієї цінності (покупцеві, інвестору, іншим зацікавленим суб'єктам тощо).

Виділимо три етапи розробки ціннісної пропозиції [43]:

1. Визначення сегментів адресатів. Для інноваційної продукції існує особлива система оцінки ємності ринку, складу потенційних споживачів і суб'єктів, готових інвестувати в її розвиток (рис. 3.2).



Умовні позначення:

ПОР – потенційний обсяг ринку – це глобальний обсяг ринку, не окреслений географією або іншими чинниками

ЗОЦР – загальний обсяг цільового ринку – кількість споживачів на цільовому ринку, які мають потребу в продукції (але не обов'язково можуть її купити), що знаходиться у тій же категорії, що й інноваційна продукція, яка просувається на ринок

ДОР – доступний обсяг ринку – кількість споживачів, які готові споживати інноваційну продукцію саме у тому вигляді, що просувається (максимально можливий обсяг ринку)

РДОР – реально досяжний обсяг ринку, який реально можна захопити у конкретному часовому періоді з урахуванням конкуренції, особливостей середовища і каналів продажів

Рис. 3.2. Параметри ємності ринку інноваційної продукції

*Джерело: розроблено автором на основі [47].*

У табл. 3.6 наведено приклад визначення ємності ринку інноваційної продукції на прикладі інноваційних проектів Hideez і Woodrover.

Таблиця 3.6

#### Приклади визначення ємності ринку інноваційної продукції

Інноваційна продукція	ПОР	ЗОЦР	ДОР	РДОР
1	2	3	4	5
Єдиний цифровий ключ Hideez Key	Всі, хто розуміє цінність інформації	Всі, хто має потребу у захисті особистих речей та інформації в будинку, офісі та за їх межами	Всі готові захищати інформацію на своїх пристроях. Географічно – країни Європи, США	Корпорації та приватні особи, які мають конфіденційну інформацію на своїх пристроях та хотіли б її захистити. Любителі незвичайних аксесуарів (контроль за речами).

Продовження табл. 3.6

1	2	3	4	5
Велосипеди з дерев'яною рамою Woodrover	Всі, хто підтримує здоровий спосіб життя	Всі, хто вміють кататися на велосипеді	Приватні особи, які мають потребу у велосипеді і прагнуть привернути до себе увагу. Географічно – країни Європи, США	Приватні особи, які мають потребу у велосипеді, прагнуть бути стильними: вік - 20-50 років; дохід - від 3,3 тис. дол. США / міс.

*Джерело: розроблено автором на основі [47].*

У залежності від типу інноваційної бізнес-ідеї, що буде втілено в інноваційній продукції, може виникнути необхідність [48]:

- просування інноваційної продукції на існуючий ринок;
- створення абсолютно нового ринку;
- відновлення існуючого ринку за рахунок просування інноваційної продукції з більш низькою вартістю;
- відновлення існуючого ринку за рахунок створення певної ніші.

2. Дослідження ринку з позиції орієнтації на споживачів – визначення їх потреб / бажань / страхів адресатів [43].

При цьому слід чітко усвідомлювати, якого роду інформацію необхідно отримати від респондентів, і чітко сформулювати свої запитання: якщо респонденти не зрозуміють, про що у них запитують, вони нададуть інформацію, непридатну для розробки успішної ціннісної пропозиції, і всі зусилля суб'єктів, що просувають інноваційну продукцію на ринок, будуть марними.

Проаналізувавши численні стратегії просуванні інноваційної продукції, орієнтовані на споживачів, Ульвік Е. виділив нечітке формулювання бажань споживачів як основний чинник, що призводить до найбільших втрат виробників під час просування інноваційної продукції на ринок [49].

3. Визначення конкурентних переваг інноваційної продукції на ринок після порівняння її з продукцією конкурентів.

Під час визначення потреб та бажань потенційних споживачів, які можна буде задовольнити за допомогою інноваційної продукції, що просувається на ринок, важливо з'ясувати, які існують альтернативи інноваційній продукції (продукція конкурентів). Потім порівняти витрати на впровадження інноваційної продукції (можуть бути нематеріальними, наприклад, зміна способу мислення, звичок, уподобань, або можуть включати фактичні витрати на зміну бізнес-процесів, управління ланцюгами поставок, маркетингових матеріалів тощо) з її цінністю для споживача. І тільки після цього сформулювати конкурентні переваги, які буде покладено в основу ціннісної пропозиції.

#### 4. Сформулювати ціннісну пропозицію.

Виробникам інноваційної продукції її переваги здаються очевидними, а потенційним споживачам й інвесторам слід лаконічно, але обґрунтовано пояснити, чому їм варто купувати саме цю інноваційну продукцію або вкладати кошти саме в цей інноваційний проект. Їх слід не просто зацікавити, а по-справжньому надихнути. Для цього під час формулювання ціннісної пропозиції необхідно дотримуватись наступних правил (табл. 3.7).

*Таблиця 3.7*

#### **Правила формулювання ціннісної пропозиції для різних адресатів**

Адресат – споживачі інноваційної продукції	Адресат – інвестори
1	2
<p>1. Зрозуміти, яка цінність або вигода здається потенційним споживачам найбільш привабливою.</p> <p>2. Просувати цінність та вигоди, а не саму інноваційну продукцію:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>показати потенційним споживачам можливі проблеми і пояснити, як інноваційна продукція може їх вирішити;</li> </ul>	<p>1. Зрозуміти, що саме хочуть інвестори: віддачу від інвестицій в інноваційний проект; впевненість в команді стартапу; значну частку в проекті; право власності на інноваційну бізнес-ідею.</p> <p>2. Визначити страхи інвесторів:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>помилитися з проектом (втратити гроші, час, репутацію);</li> </ul>

Продовження табл. 3.7

1	2
<ul style="list-style-type: none"> <li>• порівнявши ситуацію до і після придбання інноваційної продукції, продемонструвати вигідність її споживання і досяжність бажаних результатів;</li> <li>• не змушувати потенційних споживачів додумувати конкурентні переваги від споживання інноваційної продукції – вони повинні бути явними;</li> <li>• акцентувати увагу, що користь від споживання інноваційної продукції більше за її ціну.</li> </ul> <p>3. Надати гарантії потенційним споживачам, показати турботу про них (наприклад, надати пробну версію: «Спробуйте 100-денну пробну версію»)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• не пропустити перспективний стартап (новий Фейсбук).</li> </ul> <p>3. Допомогти інвесторам подолати ці страхи:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• довести життєздатність та інноваційність бізнес-ідеї, потенціал ринку, досвідченість команди і масштабованість бізнес-моделі;</li> <li>• навести відгуки споживачів;</li> <li>• визначити можливі ризики інноваційні проекту і напрями їх мінімізації;</li> <li>• запропонувати декілька варіантів виходу з проекту та повернення вкладень (продаж частки інвестора іншому інвестору, продаж всього стартапу успішному суб'єкту господарювання тощо)</li> </ul>
Відмовитись від рекламних виразів «Перевірено експертами», «Комплексний підхід», «Проект під ключ» тощо, які стали шаблонними і вже не справляють враження	
Довести унікальність пропозиції і навести характеристики, що відрізняють її від конкурентів	

*Джерело: розроблено автором на основі [46-47].*

Таким чином, з огляду на те, хто є кінцевим адресатом ціннісної пропозиції, структура її може бути різною. Так, для покупців – кінцевих споживачів інноваційної продукції ціннісна пропозиція, перш за все, повинна містити конкурентні переваги інноваційної продукції у задоволенні їх певних потреб у порівнянні з існуючими пропозиціями конкурентів (брендів / продукції, альтернативних каналів продажів або способів задоволення цих потреб).

До ціннісної пропозиції для інвесторів слід додати інформацію про рівень ризиків та можливість повернення вкладень. Конкурентна перевага буде ґрунтуватися на потенціалі інноваційної бізнес-ідеї (що втілює інноваційна продукція) приносити дохід, ефективності бізнес-моделі, розмірі і ймовірності економічної віддачі від інвестицій і, найголовніше, здатності команди стартапу здійснити бачення інвестора щодо ведення бізнесу і

стратегії розвитку.

Так, для інвесторів ціннісна пропозиція найчастіше втілюється в Elevator Pitch, структуру якої наведено на рис. 3.3.

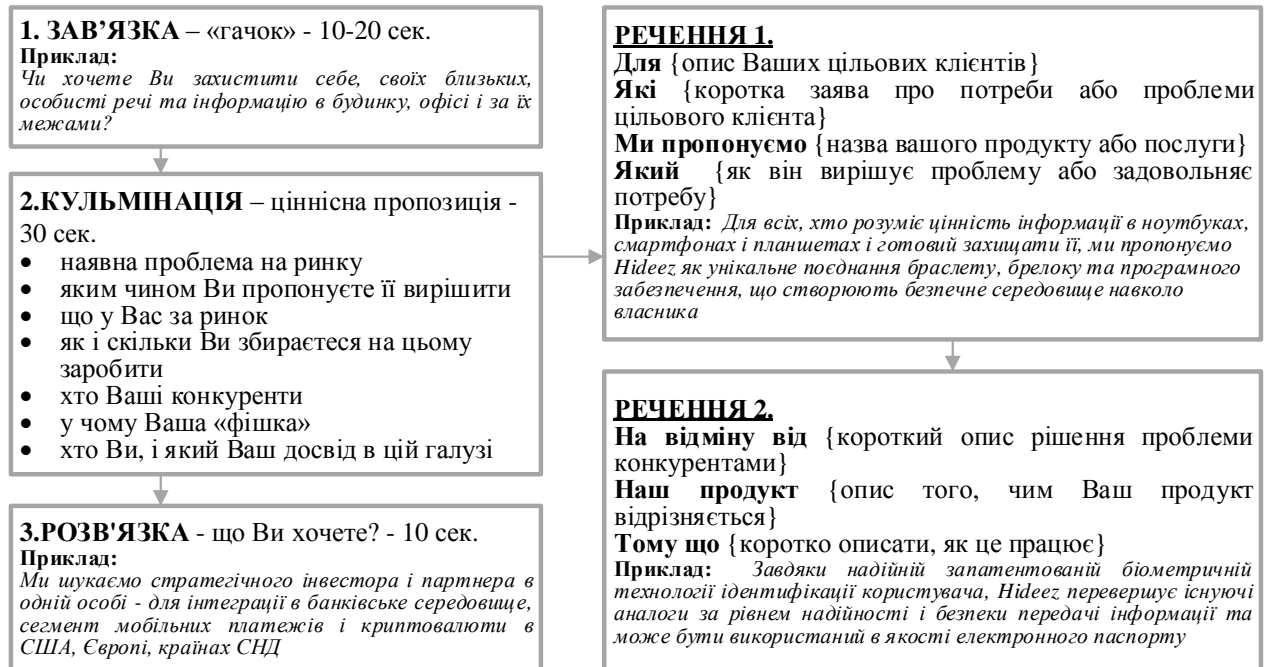


Рис. 3.3. Схема розробки ціннісної пропозиції як елемента Elevator Pitch на прикладі інноваційного проекту Hideez Key

*Джерело: розроблено автором на основі [48].*

Одним з основних інструментів реалізації стратегії управління процесом просування інноваційної продукції на ринок є бізнес-модель. Одну і ту ж саму інноваційну продукцію суб'єкти господарювання – виробники інноваційної продукції можуть виробляти і просувати на ринок з використанням різних бізнес-моделей. За одних умов й одній технології ефективною буде одна модель бізнесу, за інших – зовсім інша.

У дослідженнях Д. Дебелака [50], М. Джонсона [51], Х. Кагерманна [51], Ч. Кіма [52], В. Котельникова [53], К. Крістенсена [51], Р. Моборна [52], А. Остервальдера [54], І. Піньє [54], А. Соолятте [55], А. Слівотські [56],

Г. Хемела [57], Г. Чесбро [58], Л. Швайцера [59] й інших виділяються два основних підходи до визначенні сутності бізнес-моделей:

1) технологічний – пов'язаний з розглядом діяльності суб'єктів господарювання – виробників інноваційної продукції з точки зору бізнес-процесів і технологій [56-59];

2) ціннісний – передбачає орієнтацію на цінність, яку суб'єкти господарювання – виробники інноваційної продукції створюють для потенційних споживачів, а також на результати діяльності [50-55].

У цьому дослідженні будемо дотримуватися ціннісного підходу до визначення бізнес-моделі й використовувати бізнес-моделювання для визначення ключових аспектів створення й утримання цінності, що втілює інноваційна продукція: що і як необхідно робити суб'єктам господарювання – виробникам інноваційної продукції, щоб досягти бажаного результату – просунути на ринок інноваційну продукцію в найкоротші терміни з найменшими витратами.

Якщо вигоди, які отримують споживачі інноваційної продукції, інвестори й інші зацікавлені особи, перевищують вартість ресурсів, використаних для виробництва цієї інноваційної продукції, можна вважати, що суб'єкти господарювання – виробники інноваційної продукції цінність створюють. Якщо ж цим суб'єктам господарювання ще й вдається отримувати додатковий прибуток від реалізації інноваційної продукції, то вважається, що вони цю цінність також утримують.

Тож, бізнес-модель описує, яким чином суб'єкти господарювання – виробники інноваційної продукції створюють і утримують цінність, отримуючи при цьому прибуток [54].

Кожен з авторів [50-59] виокремлює власну структуру бізнес-моделі, але можна узагальнити ключові елементи, що визначають її зміст (рис. 1 Додатку Ж):

- ціннісна пропозиція бізнес-ідеї, яку втілено в інноваційній продукції,

що просувається на ринок;

- основні процеси – ланцюжки створення втіленої в інноваційній продукції цінності, що включають партнерів, постачальників, цільових споживачів;
- основні активи, які використовуються для створення цінності;
- формула прибутковості, яка визначає структуру витрат і джерела отримання доходів, рівень маржі прибутку і оборотності активів.

Зручним інструментом для розробки й структурування бізнес-моделі є канва бізнес-моделі О. Остервальдера й І. Піньє [54]. Чотири компоненти бізнес-моделі, наведені на рис. 1 Додатку Д, перетворено у дев'ять областей канви на рис. 2 Додатку Ж.

Для підтримання оптимального складу бізнес-моделі перед кожним новим етапом процесу просування інноваційної продукції на ринок слід скоригувати її з урахуванням інформації, отриманої у результаті здійснення попереднього етапу просування.

Для цього можна скористатися рекомендацією авторів концепції «стратегії Блакитного Океану» Чан Кіма [55] і Рене Маборна [55], а саме - діяти відповідно до такої схеми: «прибрати» – «знизити» – «збільшити» – «додати» (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

### Напрямки коригування бізнес-моделі

Компоненти	Прибрати	Знизити	Збільшити	Додати
Ціннісна пропозиція				
Сегмент споживачів				
Канали просування				
Відношення зі споживачами				
Ключові активи				
Ключові процеси				
Потоки доходів				
Структура витрат				
Партнерство				

*Джерело: розроблено автором на основі [54].*



«Прибрати» означає:

- прибрати з існуючої бізнес-моделі певні компоненти ціннісної пропозиції у зв'язку з тим, що вони не є важливими для конкретного споживача, а значить, можна знизити витрати на просування;
- припинити обслуговувати певні категорії споживачів, оскільки вони або не приносять достатнього прибутку, або є збитковими;
- позбавитися певних статей витрат або потоків доходів;
- припинити виконувати певні дії;
- позбавитися від непотрібних, некритичних або дорогих активів;
- припинити взаємодію з певними партнерами або іншими учасниками мережі створення цінності.

«Додати» може включати дії, які було названо вище, але «з протилежним знаком» – додати, почати тощо.

Дії, що описуються словами «знизити» і «збільшити», відносяться до вже існуючих компонентів бізнес-моделі, тобто ми знижуємо, скорочуємо, обмежуємо (або, навпаки, – збільшуємо, нарощуємо, розширюємо) певні елементи.

Всі дії щодо змін у бізнес-моделі, як правило, повинно бути спрямовано на:

- більш повний облік потреб споживачів, ефективне виконання важливої для них «роботи»;
- розширення і уточнення бази ключових споживачів;
- налагодження відносин зі споживачами, що будуть повторюватися;
- більш ефективне використання ключових активів;
- створення більш ефективної моделі доходів;
- оптимізацію структури витрат.

Бізнес-модель буде ефективною тільки у тому випадку, якщо вартість залучення кожного нового споживача інноваційної продукції менше за витрати на її монетизацію.

Для забезпечення сприятливих умов суб'єктам господарювання під час просування інноваційної продукції на ринок важливе значення має розвиток інноваційної інфраструктури, що включає сукупність економічних суб'єктів і механізмів, які організаційно і матеріально забезпечують ефективний взаємозв'язок між ініціаторами виробництва інноваційної продукції (стартапами) та потенційними споживачами [32; 46].

Проблеми формування інноваційної інфраструктури досліджували зарубіжні вчені П. Друкер [60], Б. Санто [61], Б. Твісс [62], Р. Фостер [63], Й. Шумпетер [64], а також вітчизняні – І. Балабанов [65], Л. Д. Гармідер [101], А. Пересада [66], А. Тихонов [67], Е. Уткін [68]. Незважаючи на значну дослідженість питання, в економічній літературі не вироблено єдиного підходу до складових інноваційної інфраструктури.

Розглянемо підхід до композиції ринковоорієнтованого інфраструктурного комплексу управління процесом просування інноваційної продукції на ринок як сукупності взаємопов'язаних і взаємодоповнюючих систем, які обслуговують і забезпечують процес просування інноваційної продукції на ринок у вигляді надання управлінських, матеріально-технічних, фінансових, інформаційних, кадрових, консультаційних та організаційних послуг (рис. 3.4).

В узагальненому вигляді системи, що утворюють ринковоорієнтований інфраструктурний комплекс управління процесом просування інноваційної продукції на ринок, виконують завдання та функції, представлено у Додатку 3.

Обраний підхід дозволяє сформулювати базові принципи, на яких має функціонувати ринковоорієнтований інфраструктурний комплекс управління процесом просування інноваційної продукції на ринок:

- адекватної вартості ресурсів, необхідних для функціонування кожної системи, що входить до складу комплексу;

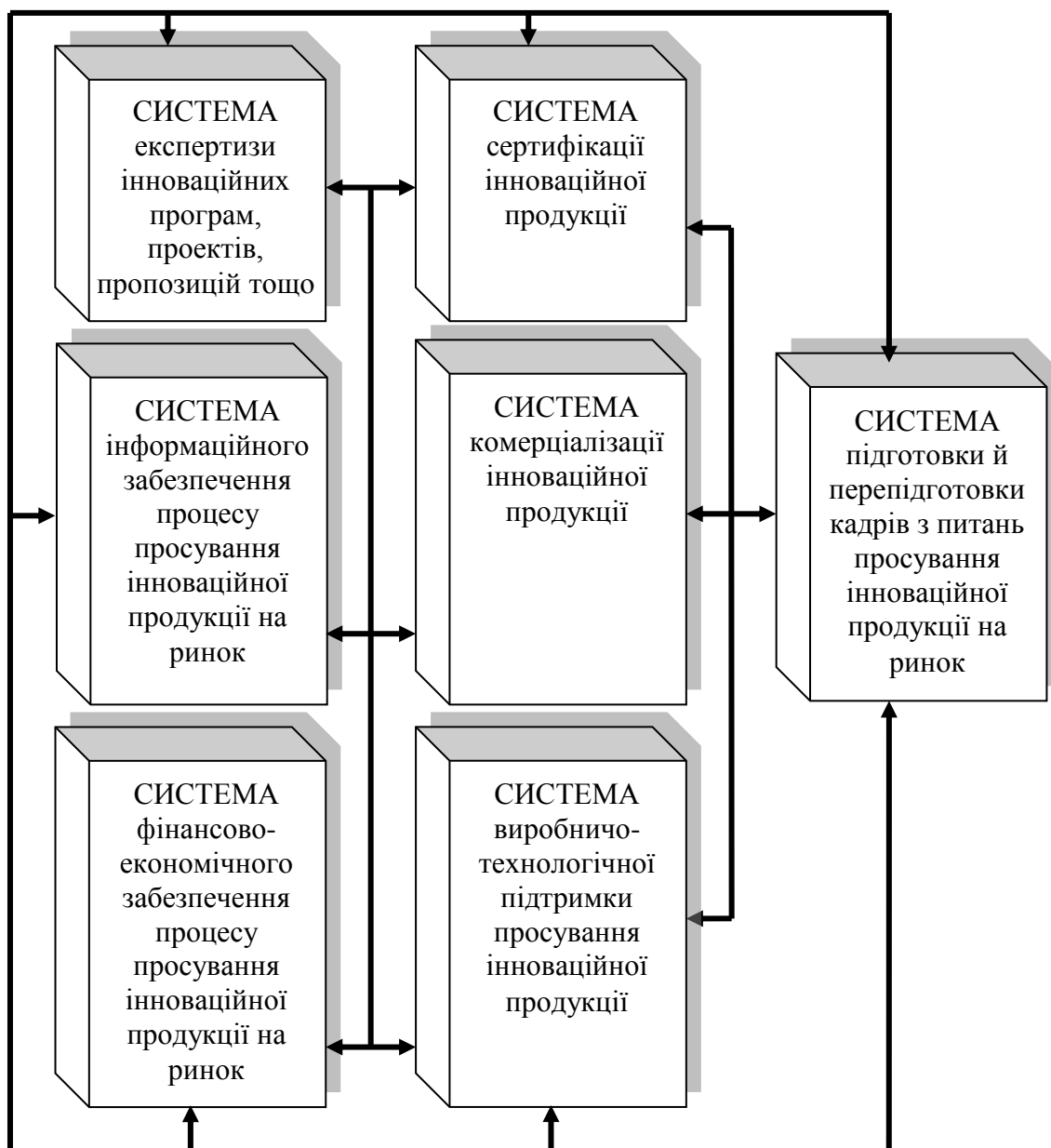


Рис. 3.4. Структура ринковоорієнтованого інфраструктурного комплексу управління процесом просування інноваційної продукції на ринок

*Джерело: розроблено автором [69].*

- збереження і зміцнення сформованих раніше організаційних елементів інфраструктури з усуненням існуючих в їх діяльності недоліків та створення тільки відсутніх елементів;
- не допущення монополізації організаційних елементів інфраструктури та розвитку між ними конкуренції;

- використання накопиченого вітчизняного і зарубіжного досвіду під час створення організаційних елементів окремих систем інфраструктурного комплексу.

Ці принципи є уточненням і доповненням загальних принципів побудови ринкової інфраструктури, таких як керованість і маневреність формування і розвитку; доповненість, спадкоємність, синергетичний ефект, необхідність і достатність, конкуренція, інформаційна забезпеченість, вільний перетік ресурсів [60-68].

Бізнес-модель з урахуванням ринковоорієнтованого інфраструктурного комплексу наведено на рис. 3.5.

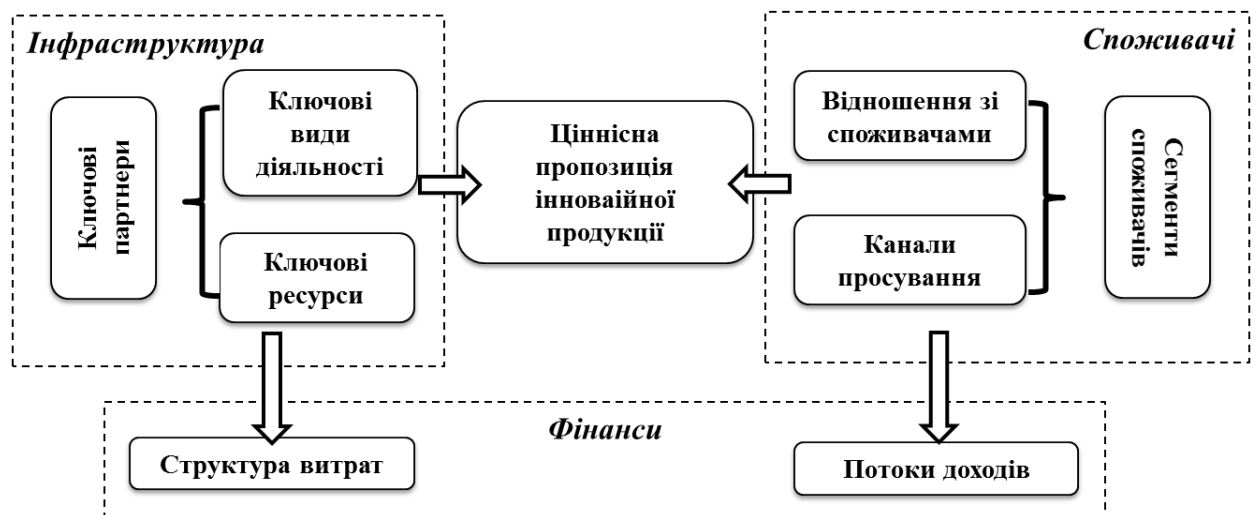


Рис. 3.5. Структура бізнес-моделі з урахуванням ринковоорієнтованого інфраструктурного комплексу

*Джерело: розроблено автором.*

Після визначення цінності, яку втілено в інноваційній продукції, що просувається на ринок, та розробки бізнес-моделі, яка забезпечить високий рівень віддачі і найбільшу конкурентну перевагу на ринку, доцільно переконатися, чи в наявності всі ресурси, необхідні для реалізації інноваційної ідеї (рис. 2 Додатку Є).

Одним з найважливіших ресурсів, необхідних для просування

інноваційної бізнес-ідеї, втіленої в інноваційній продукції, на ринок, досвідчені венчурні інвестори вважають команду суб'єкта господарювання. Під час вибору інноваційного проекту для інвестування вони обов'язково аналізують суб'єктів господарювання на предмет попереднього досвіду засновників щодо створення бізнесу та реалізації успішних проектів, які змогли залучити венчурні інвестиції.

Дослідження аналітичної компанії CB Insights свідчить, що 23 % суб'єктів господарювання, які намагаються просунути інноваційну продукцію на ринок, розвалюються саме через неправильно підібрану команду [71].

Саме тому автору інноваційної ідеї, який вирішив запустити стартап для втілення її у життя, під час формування команди слід дотримуватись правил її успішного підбору. І перш за все, розрізняти команду стартапу і колектив найманих працівників.

Від найманих працівників не чекають високої лояльності і надмірної прихильності до розвитку стартапу, вони лише повинні якісно виконувати поставлені перед ними завдання протягом робочого дня. Таку категорію суб'єктів можна залучити за аутсорсингом.

В той же час члени команди стартапу повинні бути повною протилежністю найманим працівникам і відповідати наступним якостям:

- ставитися до справи, як власник, а не як найманий працівник;
- усвідомлювати велику ймовірність невдалого запуску (приблизно 10 % успіху до 90 % неуспіху);
- розуміти, що тільки від нього самого залежить, в який бік зміниться вищезгадана пропорція 10/90 (а не від політичної ситуації у країні, сумлінності постачальників, кризи або інших об'єктивних чинників);
- бути готовим взяти на себе відповідальність за право власності на інноваційну продукцію, якої поки що немає;
- усвідомлювати, що за успішний результат треба заплатити своїм часом, емоційними і фізичними зусиллями;

- бути готовим на початкових періодах працювати за символічну оплату, без будь-якої гідної фіксованої зарплати.

Наявність у команді стартапу декількох засновників – це тільки на користь стартапу. Одноосібні засновники стартапів витрачають в 3,6 рази більше часу, щоб вийти на рівень проекту, який можна порівняти з аналогічним проектом, який запустили 2 людини, і при цьому в одноосібних засновників у 2,3 рази менше шансів отримати відмову від інвесторів [72]. Головне, щоб команда була збалансованою та спроможною швидко реагувати на зміни ринку, здатною виробляти інноваційну продукцію в заплановані терміни. Дослідження [23] показали, що кількість стартапів з 2-3-ма засновниками значно перевершує інші комбінації.

В ідеалі команда повинна бути збалансованою з точки зору компетенцій і досвіду учасників. Вважається, що оптимальним поєднанням є партнерство фахівців: підприємця-бізнесмена, який добре знає ринок і потенційних споживачів, та технічного фахівця, який здатний відповідати за реалізацію проекту з технічного боку. При цьому важливо, щоб їх ролі і відповідальність, у тому числі процедура прийняття рішень, були чітко прописані в юридичних статутних документах – це дозволить уникнути багатьох питань і проблем в подальшому і приймати рішення у разі неможливості досягнення консенсусу. Саме така команда має шанси залучити до 30 % більше інвестицій та у 3 рази збільшити кількість споживачів, що позитивно вплине на проходження стадії розвитку стартапу [73].

Ті стартапи, засновники яких не перестають вчитися новому, є більш успішними. Так, робота з менторами, внутрішні навчання у команді та постійний контроль за динамікою результатів на 80 % збільшує шанси залучити фінансування від інвесторів та у 3,5 рази прискорює зростання кількості споживачів [72].

На етапі створення або розширення бізнесу одним з ключових питань є отримання фінансування.

Зроблено висновок, що краудфандингові та краудінвестингові форми фінансування набувають особливої актуальності та розповсюдження у глобальному економічному середовищі і в умовах гострого дефіциту інвестиційних ресурсів, що спостерігається в Україні, вбачаються відносно доступними та перспективними для фінансування стартап-проектів.

Успішність просування інноваційної бізнес-ідеї, втіленої в інноваційній продукції, на ринок залежить також від своєчасності і повноти фінансування цього процесу.

У сучасних умовах поряд з традиційними інструментами залучення фінансових ресурсів суб'єкти господарювання активно приймають участь у змаганнях, конкурсах, конференціях, форумах, воркшопах, бізнес таборах, фестивалях, хакатонах тощо, де презентують свою бізнес-ідею, намагаючись привернути увагу інвесторів. Перелік заходів, які щорічно організовуються для стартапів в Україні та мають за мету надати допомогу їм у просуванні інноваційної продукції на ринок, у тому числі залученні інвестицій, наведено у [74].

Для ефективного представлення потенційним інвесторам інноваційної бізнес-ідеї команді стартапу доцільно розробити презентацію (Pitch Deck), структура якої має бути з такого набору слайдів (рис. 3.8), а тривалість виступу – до 5 хвилин.

Якщо організатори заходу обмежують час представлення інноваційної бізнес-ідеї до 2-3 хвилин, то доцільно за основу презентації брати Elevator Pitch, структуру якої наведено на рис. 3.3.

У разі необхідності надсилання інформації про інноваційну бізнес-ідею потенційним інвесторам засобами зв'язку суб'єктам господарювання варто представити її стисло, але й змістовно. У такому випадку рекомендовано використовувати інструмент LivePlan Pitch – односторінкову презентацію (приклад наведено у Додатку II).



Рис. 3.6. Структура презентації інноваційної бізнес-ідеї, втіленій в інноваційній продукції, що просувається на ринок, для потенційних інвесторів

*Джерело: розроблено автором.*

Згідно ст. 15 Закону України «Про інноваційну діяльність» однією з вимог, якій повинна відповідати інноваційна продукція, що просувається на ринок, є її конкурентоздатність у порівнянні з іншою аналогічною продукцією, представленою на ринку, та наявність у неї суттєво вищих техніко-економічних показників [75].

Так, інноваційна продукція у порівнянні з продукцією конкурентів може:

- бути такою ж за характеристиками, але мати більш низьку вартість;
- бути аналогічною за вартістю, але з додаванням доречних (корисних) для споживачів вигод (наприклад, розширені можливості продукції, покращений процес придбання, зручні принципи обміну чи повернення, післяпродажне обслуговування, програми лояльності споживачів тощо);
- мати покращений імідж бренду (екологічно чиста, схвалена



знаменитістю, "місцевого виробництва" та ін.);

- мати альтернативні канали продажів (наприклад, через веб-сайт);
- замінити продукцію конкурентів (наприклад, комплект для фарбування волосся у порівнянні з послугами з фарбування волосся у салоні краси; снігоприбиральна техніка у порівнянні зі снігоприбиральною службою тощо);

- пропонуватися потенційним споживачам разом із супутньою продукцією або комплектуючими (найбільш відомі приклади відносяться до галузей комп'ютерного обладнання та програмного забезпечення, а також автомобільного сектору і галузі електроніки);

- мати альтернативні способи задоволення потреб / бажань споживачів, які кардинально змінюють ті, до яких звикли (запуск платформи для інтернет аукціонів Ebay; онлайн платіжна система PayPal (в Україні не працює), соціальні мережі, такі як Facebook і LinkedIn тощо).

Для оцінки конкурентоспроможності інноваційної продукції пропонуються різні методики, що передбачають використання формул або експертних оцінок. Суб'єкти господарювання, які використовують певні метрики для оцінки конкурентоспроможності інноваційної продукції у процесі просування її на ринок, майже у 7 разів обганяють за темпами щомісячного зростання тих суб'єктів, які таких метрик для оцінки конкурентоспроможності не використовують. Саме уміння прислухатися до відгуків споживачів та оперативно реагувати на відхилення від запланованих параметрів на 60 % підвищує шанс таким суб'єктам господарювання залучити інвестиційний капітал [72].

Послідовність дій під час прийняття управлінського рішення для просування інноваційної продукції на ринок на ринок наведено на рис. 3.7.

Якість управлінського рішення полягає у своєчасності його прийняття, науковій аргументації й оперативності впровадження.

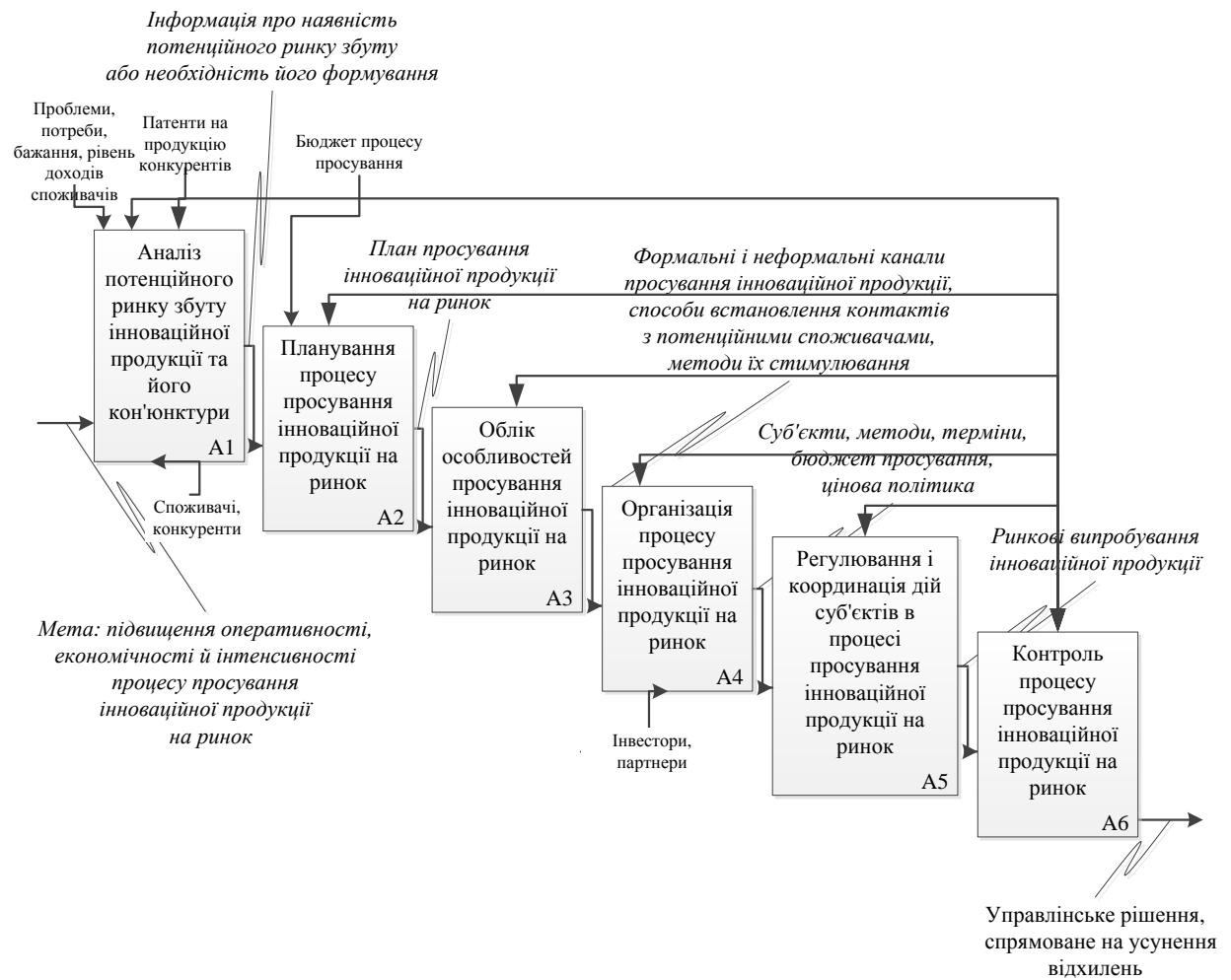


Рис. 3.7. Схема прийняття управлінського рішення під час просування інноваційної продукції на ринок

*Джерело: розроблено автором.*

Разом з тим слід враховувати, що прийняте рішення має відповідати конкретній ситуації, бути регламентовано відповідними законодавчими або нормативними актами, а також забезпечувати найбільш повне уявлення про засоби досягнення поставленої мети.

Проект рішення про просування інноваційної продукції на ринок графічно можна представити на рис. 3 Додатку Є.

Під час просування інноваційної продукції на ринок критерієм рівня організованості процесу повинен бути показник ступеня ефективності її організаційного управління, тобто показник, що відображає раціональність

використання техніки, сировини, технології, трудових і фінансових ресурсів за умови найвищої продуктивності праці.

### **3.3. Оцінка ефективності реалізації організаційно-економічного механізму управління процесом просування інноваційної продукції на ринок**

Відсутність єдиного підходу до оцінки економічної ефективності управління процесом просування інноваційної продукції на ринок в економічній літературі визначила розробку схеми оцінки економічної ефективності управління процесом просування інноваційної продукції на ринок з виділенням ряду показників на кожній стадії інноваційного процесу, що дозволяє підвищити чіткість, повноту управління процесом просування, скоротити витрати на його здійснення.

На кожному етапі інноваційного процесу (1 – НДДКР, 2 – розробка, 3 – апробація, 4 – виробництво, 5 – експлуатація) просування інноваційної продукції має свої особливості, що й дозволяє виділити ряд показників для прийняття управлінського рішення (Додаток І). Значення цих показників у динаміці свідчать про ступінь ефективності управління процесом просування інноваційної продукції на ринок та вказують на доцільність управлінського впливу на процес просування інноваційної продукції.

Всі показники оцінки економічної ефективності управління процесом просування інноваційної продукції на ринок об'єднаємо у три групи: результативності, економічності й якості.

У табл. 3.9 наведемо розрахункові формули для обчислення виділених у Додаку І показників.

Крім того, табл. 3.9 містить стовпчик з варіантами дій суб'єктів управління процесом просування інноваційної продукції на ринок у разі виникнення відхилень від запланованих або нормативних параметрів.

**Показники оцінки ефективності управління процесом просування  
інноваційної продукції на ринок**

Категорія	Показник	Формула розрахунку	Реагування на відхилення
1	2	3	4
Показники передумови	Частка незадоволених споживачів на ринку	$di = q/Q$	Якщо збільшується - ініціація розробки інноваційної продукції 3 поліпшеними якісними характеристиками
Результативності	Прогнозна прибутковість реалізації інноваційної продукції [98]	$R = \sum p_{pi} \times q_{pi} - \sum_{j=1}^5 z_j$	Пошук стимулів збільшення доходу, перегляд структури витрат
	Прогнозна первісна частка ринку інноваційної продукції	$m_p = \frac{\sum p_{pi} \times q_{pi}}{\sum p_i \times q_i}$	Пошук стимулів збільшення попиту
	Частка ринку на стадії впровадження	$m_1 = \frac{\sum p_{1i} \times q_{1i}}{\sum p_i \times q_i}$	Пошук стимулів збільшення попиту
	Рентабельність продажів	$pr = \sum p_{1i} / c_{1i}$	Перегляд структури витрат
	Співвідношення рентабельності продажів до і після просування	$Pr_1 = \frac{\sum p_{1i} / c_{1i}}{\sum p_{0i} / c_{0i}}$	Перегляд структури витрат
	Частка ринку після просування	$m_1^* = \frac{\sum p_{1i}^* \times q_{1i}^*}{\sum p_i \times q_i}$	Пошук стимулів збільшення попиту
	Прибуток на 1 одиницю інноваційної продукції за рахунок якісних змін	$\pi_t = \frac{1}{n} (\sum p_{ti} \times q_{ti} - \sum p_{1i} \times q_{1i} - \sum z_{ti})$	Перегляд структури витрат, управління якістю інноваційної продукції
Економічності	Співвідношення виробничих можливостей з прогнозним попитом	$\alpha = \frac{\sum t_k \times h_k}{\sum q_{pi}}$	Пошук способів регулювання попиту відповідно до наявних потужностей
	Частка транзакційних витрат на доставку продукції споживачеві у загальному бюджеті	$d_{z_2} = z_2 / Z$	Перегляд умов продажів, зміна каналів продажів

Продовження табл. 3.9

1	2	3	4
	Частка витрат на апробацію у загальному бюджеті	$d_{z_3} = z_3/Z$	Перегляд методів апробації
	Витрати на стимулювання продажів для зростання доходу на 1 одиницю	$z_{\pi}^s = \Delta z_s / \Delta r_s$	Перегляд методів стимулювання
	Витрати на рекламний маркетинг для зростання доходу на 1 одиницю	$z_{\pi}^m = \Delta z_m / \Delta r_m$	Коригування стратегії просування
Якості	Прогнозний інтегральний показник конкурентоспроможності	$K = \frac{I_{np}^p \times I_{tp}^p}{I_{ep}^p}$	Перегляд структури витрат, якісні зміни у технологіях
	Інтегральний показник конкурентоспроможності [99]	$K = \frac{I_{np}^1 \times I_{tp}^1}{I_{ep}^1}$	Перегляд структури витрат, якісні зміни у технологіях

Джерело: розроблено автором [76].

Використані у формулах позначення вживаються в такому значенні:

$d$  – частка обсягу ринку, бюджету тощо;

$d_i$  – частка незадоволених споживачів;

$q/Q$  – частка незадоволених споживачів у загальній кількості споживачів

$p_i$  – ціна одиниці інноваційної продукції, що продано за і-ми умовами;

$q_i$  – кількість інноваційної продукції, що продано за і-ми умовами;

$\sum q_{pi}$  – прогнозований сукупний попит на інноваційну продукцію;

$\sum p_{pi} \times q_{pi}$  – планований обсяг цільового ринку;

$\sum p_{li} \times q_{li}$  – реальний обсяг цільового ринку;

$\sum p_i \times q_i$  – загальний обсяг ринку;

$\sum p_{li}^* \times q_{li}^*$  – підсумковий обсяг цільового ринку;

$\sum p_{0i} \times q_{0i}$  – обсяг цільового ринку базового періоду;

$\sum p_{ii} \times q_{ii}$  – обсяг цільового ринку після впровадження якісних змін;

$n = \sum q_{ii} - \sum q_{pi}$  – приріст кількості продажів після впровадження якісних змін;

$c_i$  – собівартість реалізації одиниці інноваційної продукції, що

реалізовано за і-ми умовами;

$z_j$  – витрати на реалізацію інноваційної продукції на j-му етапі;

$z_{ii}$  – витрати на впровадження якісних змін;

$pr$  – рентабельність продажів;

$Pr$  – індекс рентабельності;

$m$  – частка ринку;

$\sum t_k \times h_k$  – виробничі потужності (фонд робочого часу обладнання, помножений на продуктивність обладнання);

$\alpha$  – коефіцієнт співвідношення виробничих можливостей з прогнозним попитом;

$\Delta r_s, \Delta r_m$  – зміна доходу за рахунок стимулювання попиту і реклами (відповідно);

$\Delta z_s, \Delta z_m$  – зміна витрат за рахунок витрат на стимулювання попиту і реклами (відповідно);

$I_{np}^p, I_{np}^1$  – прогнозний і реальний показники конкурентоспроможності інноваційної продукції за нормативними параметрами;

$I_{tp}^p, I_{tp}^1$  – прогнозний і реальний показники конкурентоспроможності інноваційної продукції за технічними параметрами;

$I_{ep}^p, I_{ep}^1$  – прогнозний і реальний показники конкурентоспроможності інноваційної продукції за економічними параметрами.

Для того, щоб відобразити початковий момент процесу просування інноваційної продукції на ринок введено категорію показників «Показники передумови», які також можна використовувати в оцінці ефективності управління процесом просування інноваційної продукції на ринок.

На рис. 3.8 наведено схему оцінки економічної ефективності управління процесом просування інноваційної продукції на ринок.

Оцінка економічної ефективності управління процесом просування інноваційної продукції на ринок на кожній стадії інноваційного процесу за наведеними у табл. 3.9 показниками та на рис. 3.8 схемою дозволяє суб'єктам управління своєчасно реагувати на відхилення від норми або запланованих



параметрів шляхом прийняття коригувальних рішень.

Наведену схему оцінки економічної ефективності управління процесом просування інноваційної продукції на ринок засновано на покроковому контролі результатів і, відповідно, покроковому управлінні, що дозволяє своєчасно усувати проблеми місцевого характеру, але не ліквідує глобальні, ключові, первинні проблеми.

Подвійна горизонтальна риса відокремлює суміжні етапи інноваційного процесу. Будь-який проект, який пройшов усі етапи, вважається завершеним успішно, проте комплексна оцінка ефективності такого проекту не завжди дає позитивний результат. Недостатньо, щоб кожен з показників був у допустимих межах, важливо, щоб загальний інтегральний критерій давав задовільний результат. У дослідженні в якості такого критерію пропонується використовувати інтегральний показник ефективності управління процесом просування інноваційної продукції на ринок ( $U$ ), що враховує всі перераховані вище показники:

$$U = \frac{\prod_{i=1}^8 R_i \times \prod_{i=1}^2 Q_i}{\prod_{i=1}^3 E_i} \quad (3.1)$$

де  $\prod_{i=1}^8 R_i$  – показник результативності управління;

$\prod_{i=1}^2 Q_i$  – показник якості управління;

$\prod_{i=1}^3 E_i$  – показник економічності управління.

Такий показник досить яскраво відображає загальну картину ефективності управління процесом просування інноваційної продукції на ринок.

Так, визначено три групи показників, що дозволяють оцінити економічну ефективність управління процесом просування інноваційної продукції на ринок, які знаходять відображення в інтегральному показнику



ефективності.

В умовах географічної зміни ринку збуту освітніх послуг Донецьким національним університетом (далі – ДонНУ) у 2014-2015 навчальному році значно зросла потреба у проведенні заходів, спрямованих на підтримку іміджу ДонНУ, формування попиту і просування освітніх послуг, коригування комунікаційної політики університету з урахуванням специфіки навколишнього маркетингового середовища [86].

Задля спільного вирішення завдань, пов'язаних з обґрунтуванням, плануванням та здійсненням управлінських заходів щодо просування інноваційної продукції на ринок – освітніх послуг ДонНУ на території м. Вінниця (на виконання Наказу Міністерства освіти і науки України №1084 від 30.09.2014 р.) Департаментом освіти і науки Вінницької облдержадміністрації, а також керівництвом та співробітниками Донецького національного університету було використано запропоновані в роботі концепцію організаційно-економічного механізму управління процесом просування інноваційної продукції на ринок та стратегію управління процесом просування інноваційної продукції на ринок (Додаток Е).

Перш за все було активізовано роботу відділу маркетингу освітніх послуг ДонНУ з метою забезпечення якісних передумов і проведення профорієнтаційної роботи для залучення випускників загальноосвітніх, професійно-технічних та вищих навчальних закладів до отримання вищої освіти у ДонНУ за напрямками, наведеними у табл. 1 Додатку К.

Динаміку витрат на просування освітніх послуг ДонНУ на новий ринок наведено на рис. 3.10.

Про ефективність реалізації управлінських заходів Департаментом освіти і науки Вінницької облдержадміністрації, а також керівництвом та співробітниками ДонНУ щодо просування освітніх послуг ДонНУ, пов'язаних з перенесенням освітньої діяльності ДонНУ до м. Вінниця, свідчать табл. 1, 2, рис. 1 та аналітична довідка Додатку Л.

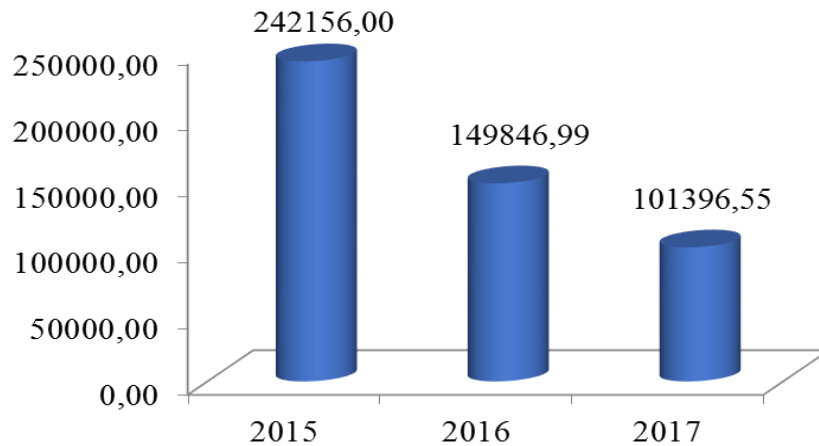


Рис. 3.10. Загальні витрати на просування освітніх послуг ДонНУ на ринок Вінницької області у 2015-2017 рр., грн

*Джерело: розроблено автором на основі [86-88].*

Головними перешкодами на шляху просування інноваційної продукції у багатьох сферах економіки є такі: обмеженість централізованого фінансування цього процесу; відсутність достатніх коштів у потенційних споживачів для проявлення платоспроможного попиту на інноваційну продукцію; відсутність розвинутої інфраструктури інноваційного ринку. До таких галузей належить і ліфтове господарство.

За інформацією Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України рівень фізичного і морального зносу ліфтового обладнання в Україні дуже високий, а ефективність заходів, спрямованих на його відновлення, дуже низька (рис. 1, 2 та аналітична довідка Додатку М).

В умовах, коли швидкість відновлення ліфтового парку в Україні залежить від обсягів державного фінансування, перед організаціями, що здійснюють технічне обслуговування та ремонт ліфтового обладнання, першочерговим постає завдання просування на ринок інноваційних послуг, націлених на підвищення досвідченості й відповідальності власників ліфтового обладнання, що у кінцевому результаті призведе до подовження

строку справного технічного стану наявного ліфтового обладнання.

Дочірнє підприємство «Спеціалізоване ремонтно-будівельне управління «ЛІФТ-3» (далі – ДП «СРБУ «ЛІФТ-3»)), що є бюджетоутворюючим у групі компаній «Укрліфт», вже понад 40 років є одним з провідних суб'єктів господарювання ринку ліфтових послуг України.

На початку 2016 р. на ринку ліфтових послуг м. Києва та Київської області, за інформацією ВГО «Асоціація ліфтовиків України», налічувалось понад 600 суб'єктів господарювання різних форм власності, які надавали послуги з технічного обслуговування ліфтів. При цьому виділити конкурентні переваги окремих суб'єктів господарювання було важко – всі вони надавали схожі послуги незадовільної якості за непідтверджено низькими цінами [102].

Загострення конкурентної боротьби на ринку ліфтових послуг України та неготовність ДП «СРБУ «ЛІФТ-3» до конкурентної боротьби призвели до зниження на 84,55 % чистого прибутку суб'єкта господарювання у 2016 р. у порівнянні з 2015 р. У зв'язку з цим перед відділом продажу ДП «СРБУ «ЛІФТ-3» у цей період було поставлено завдання щодо нарощування бази споживачів послуг з одночасним покращенням їх якості.

Традиційні методи, що використовувались ДП «СРБУ «ЛІФТ-3» для просування на ринок своїх послуг, у таких умовах продемонстрували свою недієздатність, що й сприяло застосуванню нових для ринку ліфтових послуг інструментів, запропонованих у цьому дослідженні. Роботу відділу продажу було зосереджено на таких напрямках (табл. 1 Додатку М): 1) робота з існуючими споживачами; 2) робота з новими споживачами; 3) робота з партнерами.

У межах роботи з новими споживачами було використано такі інноваційні для ліфтової галузі інструменти:

- налагоджено алгоритм взаємодії між ДП «СРБУ «ЛІФТ-3» та державними адміністраціями районів м. Києва (проведено 3 сумісних

семінари для представників Об'єднань співвласників багатоквартирних будинків та житлово-будівельних кооперативів (далі ОСББ та ЖБК відповідно) у Святошинському, Оболонському та Подільському районах) щодо необхідності проведення експертних обстежень ліфтів у зв'язку з відпрацюванням терміну їх служби та можливості здійснення заходів з енергозбереження на ліфтах;

- прийнято участь у 4 семінарах та 2 тренінгах для представників ОСББ та ЖБК, організованих Центром навчання ефективним комунікаціям «Платформа комфорту» при Комунальному концерні «Центр комунального сервісу» щодо правил безпечного користування ліфтами та проблемних питань під час технічного обслуговування ліфтового обладнання;

- проведено 3 лекції за програмою Школи ефективного ОСББ у Солом'янському та Шевченківському районах м. Києва з питань доцільності та особливостей проведення технічного аудиту ліфтів на етапі передачі будинку від комунального суб'єкта господарювання в управління ОСББ;

- запроваджено програму лояльності для споживачів послуг – спеціальні пропозиції для новостворених ОСББ та ЖБК.

Роз'яснювальна робота зі споживачами послуг, всебічне інформування їх про встановлені законодавством вимоги до експлуатації ліфтового обладнання, наголошення на першочерговості технічного обслуговування, а не ремонтних робіт, збільшили кількість заявок на проведення технічного аудиту ліфтів у 2017 р. у 3,5 рази в порівнянні з 2016 р.

Крім того, приділено значну увагу просуванню бренду «Укрліфт»:

- оновлено контент на офіційному сайті <http://ukrlift.com.ua/> та виконано роботи з оптимізації та просування сайту у пошуковій системі Google.com.ua;

- створено сторінку у соціальній мережі Facebook для донесення корисної інформації з питань діяльності ДП «СРБУ «ЛІФТ-3» до потенційних споживачів послуг; консультування потенційних споживачів у соціальних мережах та через Skype;

- технічний персонал забезпечено брендованим спецодягом;
- на автомобілі аварійної служби нанесено покриття з логотипом «Укрліфт»;
- виготовлено іміджеву продукцію (блокноти, ручки, календарі, папки тощо) для розповсюдження серед партнерів і потенційних споживачів.

Витрати на просування інноваційних послуг ДП «СРБУ «ЛІФТ-3» з залучення нових споживачів у 2017 р. наведено у табл. 2 Додатку М.

Крім того, відділом продажу ДП «СРБУ «ЛІФТ-3» було проведено маркетингове дослідження потенційних ринків (м. Фастова, м. Ірпеня, м. Бучі, м. Вишгорода) для просування інноваційних послуг у ліфтовій галузі та встановлено партнерські відносини з 4 забудовниками та 6 управляючими компаніями.

Впровадження у практичну діяльність ДП «СРБУ «ЛІФТ-3» наукових результатів дисертаційної роботи дозволило протягом 2016-2017 рр. (Додаток В):

1. Сформувати потенційний ринок інноваційних послуг у ліфтовій галузі ДП «СРБУ «ЛІФТ-3»: визначити основних конкурентів (OTIS, «Укрліфтсервіс», «Майстерліфт», «Прем'єр Ліфт»), виявити нові сегменти потенційних споживачів (ОСББ та ЖБК) й партнерів (державні адміністрації районів м. Києва, Комунальний концерн «Центр комунального сервісу», Школа ефективного ОСББ), виокремити конкурентні переваги послуг, що призвело до скорочення витрат на маркетингові дослідження у 2017 р. на 8,6 %, збільшення кількості фактичних споживачів інноваційних послуг – на 10 % і зростанню прибутку від їх реалізації – на 9,7 %.

2. Розробити план просування інноваційних послуг ДП «СРБУ «ЛІФТ-3» на ринок, що прискорило процес просування послуг кінцевим споживачам у часі – на 11,3 % (у 2015 р. середня кількість днів від першого спілкування до дати підписання договору з новим споживачем послуг на технічне обслуговування складала 177 днів, на кінець 2017 р. цей показник скоротився до 157 днів).

3. Скласти бюджет процесу просування інноваційних послуг на ринок та профінансувати заходи з просування інноваційних послуг на ринок не стихійно, як відбувалось у 2015 р. і раніше, а за графіком, враховуючи сезонні коливання попиту на послуги з технічного обслуговування, ремонтів та технічного аудиту ліфтового обладнання, що скоротило витрати на просування у 2017 р. на 6,4 % порівняно з 2016 р.

Загальний економічний ефект від впровадження у 2016-2017 рр. наукових результатів дисертаційної роботи у практичну діяльність ДП «СРБУ «ЛІФТ-3» становить 261486,14 грн з ПДВ.

Крім того, реалізація заходів з просування на ринок інноваційних послуг ДП «СРБУ «ЛІФТ-3» сприяла активізації всіх підрозділів суб'єкта господарювання, що знайшло відображення у фінансових показниках діяльності суб'єкта господарювання. Так, за показником «Коефіцієнт оборотності грошових коштів» ДП «СРБУ «ЛІФТ-3» посіло 1 місце у Національному бізнес-рейтингу серед компаній із спорідненим видом діяльності і масштабами та 2 місце – за показником «Рівень витрат на оплату праці (%)» (Додаток Е).

Стрімкий розвиток інформаційних і комп'ютерних технологій у ХХІ ст. значно полегшив життя суб'єктів господарювання у різних сферах. Інтернет став невід'ємним компонентом їх повсякдення. Проте інноватизацію засобів комунікації слід розглядати як у позитивному, так і негативному аспектах. Перевагою є значне спрощення та економія часу на пошук необхідної інформації. З негативної ж точки зору, розвиток новітніх технологій у цій сфері призвів до виникнення нової хвороби, так званої «комп'ютерної залежності» (від різноманітних ігор та соціальних мереж), та поширенню кіберзлочинності [89]. Об'єктом кіберзлочинів є персональні дані, банківські рахунки, паролі та інша особиста інформація суб'єктів господарювання.

Питання кіберзлочинності є надзвичайно важливим на державному рівні, бо найчастіше під ударами кібератак опиняються об'єкти критичної

інфраструктури: енергетичні об'єкти, транспорт і банківський сектор. У сучасних умовах вартість захисту від кібератак зазвичай у 10 разів перевищує вартість ліквідації наслідків таких атак, а повинно бути навпаки. Тому одним з середньострокових пріоритетних напрямків інноваційної діяльності загальнодержавного рівня на 2017-2021 рр. є впровадження новітніх технологій захисту інформації в телекомунікаційних та інформаційних системах різного призначення [90].

Питаннями кібербезпеки в Україні займаються різні відомства: Державна служба спеціального зв'язку і захисту інформації, Служба безпеки України, Міністерство внутрішніх справ, Національний банк, Департамент кіберполіції Національної поліції України. Крім того, прийнято Стратегію кібербезпеки України, яка має на меті створення національної системи кібербезпеки [91] і Закон «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України», який набирає чинності з 09.05.2018 р. [92]. А 02.02.2018 р. створено Національний координаційний центр кібербезпеки, що є робочим органом Ради національної безпеки і оборони України і має забезпечити координацію діяльності суб'єктів національної безпеки і оборони України під час реалізації Стратегії кібербезпеки України, підвищити ефективність системи державного управління у формування та реалізації державної політики у сфері кібербезпеки [93]. У той же час кількість кіберзлочинів в Україні збільшується в середньому на 2,5 тис. щорічно [94]. За інформацією Генеральної прокуратури України, у 2017 р. зареєстровано 3178 правопорушень у сфері кіберзлочинності (рис. 1 Додатку Н) [95].

Для комплексної боротьби з проблемою кіберзлочинності потрібні спільні зусилля держави, міжнародної спільноти та суб'єктів господарювання. З огляду на це, просування на ринок інноваційної продукції компанії Hideez Technology LTD, що спеціалізується на дослідженні, проектуванні, розробці і виробництві компактних пристроїв у секторі кібербезпеки, є своєчасним і перспективним завданням.

Смартфони і комп'ютери стали носіями важливої інформації,

електронна пошта, акаунти в соціальних мережах, банківські програми, програми для роботи або шопінгу – всюди потрібно пароль. У середньому користувач використовує логін у 27 різних акаунтах, але запам'ятати десятки унікальних паролів може лише робот. За аналітичним обзором потенційного ринку від Hideez Technology LTD, 47 % суб'єктів господарювання використовують «небезпечні» паролі – пам'ятні дати, імена домашніх тварин, а у багатьох – він один на всі випадки життя [96, 98].

Запропонований у роботі метод розробки стратегії управління процесом просування інноваційної продукції на ринок було використано командою Hideez Technology LTD для визначення проблем потенційних споживачів, для вирішення їх за допомогою інноваційної продукції.

Для отримання зворотнього зв'язку від потенційних споживачів у квітні 2016 р. команда Hideez Technology прийняла участь і виборола срібну премію (600 тис. грн) та премію «Приз глядацьких симпатій» (200 тис. грн) у конкурсі українських інженерних стартапів Vernadsky Challenge. Тож, інтерпретація вихідної інформації від потенційних споживачів спонукала команду Hideez Technology LTD продовжити науково-дослідні роботи у галузі кібербезпеки та аутентифікації користувачів й ініціювати розробку і просування на ринок інноваційної продукції – єдиного цифрового ключа Hideez Key. Так, у серпні 2016 р. було запущено у виробництво основну продукцію Hideez Technology LTD – цифровий ключ Hideez Key, який вже продається в Україні, США та низці країн Східної Європи [97]. Довідкову інформацію щодо характеристик цифрового ключа Hideez Key наведено у Додатку Н.

За допомогою методу формування потенційного ринку інноваційної продукції, що набув подальшого розвитку у цьому дослідженні, визначено сегменти основних потенційних споживачів Hideez Key та оцінено ринкові позиції конкурентів для обрання методів з заохочення потенційних споживачів і просування інноваційної продукції на ринок.

Так, основними сегментами споживачів є такі:



1) сегмент B2C:

- індивідуальні суб'єкти господарювання, які розуміють цінність інформації в ноутбуках, смартфонах і планшетах і готові захищати її – для зручності і швидкості роботи під час підвищення безпеки кінцевих пристроїв і захисту персональних даних;
- любителі незвичайних аксесуарів – для контролю за речами).

2) сегмент B2B:

- корпоративні суб'єкти господарювання – для зниження витрат на адміністрування безпеки і ризиків від втрати секретної інформації як частина контролю доступу.

Задля визначення конкурентних переваг інноваційної продукції компанії Hideez Technology LTD (Hideez Key та Hideez Band) проведено її аналіз у порівнянні з продукцією конкурентів (табл. 3.10).

У 2016-2017 рр. діяльність Hideez Technology LTD було спрямовано на досягнення регіонального лідерства у країнах Європи й США у сегменті кібербезпеки. Для визначення методів і строків просування Hideez Key на ринок використано метод планування процесу просування інноваційної продукції на ринок, запропонований у дослідженні. Серед інструментів залучення партнерів й інвесторів під час просування на ринок країн Європи й США ефективність продемонстрував Executive Summary (Додаток О).

Регулярна оцінка конкурентоспроможності Hideez Key протягом 2016-2017 рр. дозволила команді Hideez Technology LTD своєчасно генерувати нові конкурентні переваги інноваційної продукції швидше за конкурентів та організувати роздрібні продажі в країнах ЄС – Польщі, Чехії, Німеччині, Франції.

Так, на виставці CES-2017 компанія Hideez Technology LTD презентувала робочий прототип наступного покоління свого продукту – Hideez Key-2, який включатиме NFC на додаток до RFID і Bluetooth, удосконалений протокол RFID, множинне зберігання RFID та багато інших унікальних особливостей.

**Порівняння інноваційної продукції Hideez Technology LTD з  
продукцією основних конкурентів**

Особливості	Tile	Sesame 2	Everykey	Nymi Band	Passfort	Hideez Key	Hideez Band у розробці)
1	2	3	4	5	6	7	8
Форма	Брелок	Брелок	3-в-1	Браслет	Брелок	Брелок	Браслет
Екран	-	-	-	1,44" TFT	-	-	5x48 LED
Батарея, строк її служби	Невідомо, 1 рік	CR32, невідомо	Акумулятор, 30 днів	Акумулятор, 5 днів	Акумулятор, 7 днів	CR32, 6 місяців	80 mAh, 14 днів
Ідентифікація користувача	-	-	-	Серцебиття	-	Біометрія ока	Біометрія ока
RFID (радіочастотна ідентифікація)	-	-	-	-	-	+	Заплановано
Автоматичний логін для ноутбуків	-	+	+	+	+	+	+
Автоматичний логін для мобільних пристроїв	-	-	+	+	+	+	
Охорона речей	+	-	-	-	-	+	
ОТР (генератор одноразових паролів)	-	-	+	+	-	+	+
Панічна кнопка SOS	-	-	-	-	-	+	+
Цифровий підпис	-	-	-	+	-	+	+
Шифроване Bluetooth з'єднання	-	-	-	+	-	+	+

*Джерело: Розроблено автором.*

У лютому 2018 р. Hideez Technology LTD підписала дистриб'юторську угоду з компанією ERC на просування інноваційної продукції Hideez Key на території України. За попередніми оцінками, прогнозується стрімке зростання основних фінансових показників виручки від реалізації Hideez Key та валового прибутку Hideez Technology LTD протягом 2018-2020 рр. (рис. 2, 3 Додатку Н).

Значну увагу у найближчі 3 роки буде приділено просуванню інноваційної продукції Hideez Technology LTD на ринок США, що й пояснює

найбільшу частку витрат на маркетинг та просування на цей ринок у загальній структурі витрат, за винятком 2018 р., коли частка витрат на науково-дослідницькі роботи найбільша (рис. 4 Додатку Н).

У зв'язку зі значним розміром витрат на просування інноваційної продукції Hideez Key на початковому етапі, у 2018 р. Hideez Technology LTD прогнозує отримати за загальним підсумком збитки у розмірі 478,5 тис. грн, а вже з 2019 р. прогнозується стрімке зростання – чистий прибуток сягне 1477,37 тис. грн, а до кінця 2020 р. збільшиться у 4,6 рази (рис. 5 Додатку Н).

Впровадження компанією Hideez Technology LTD результатів дослідження протягом 2015-2017 рр. дозволило отримати економічний ефект у розмірі 200 тис. грн, що підтверджено Актом про впровадження (Додаток Е), за рахунок:

- використання методу розробки стратегії управління процесом просування інноваційної продукції на ринок (ініційовано розробку і просування Hideez Key на ринок);
- формування потенційного ринку інноваційної продукції Hideez Key – в Україні, США та низці країн Східної Європи;
- планування процесу просування Hideez Key на кожен ринок окремо (визначено строки та обрано методи просування);
- оцінки конкурентоспроможності Hideez Key у порівнянні з продукцією конкурентів (виявлено та посилено конкурентні переваги Hideez Key).

Запропонований метод оцінки економічної ефективності управління процесом просування інноваційної продукції на ринок має свої переваги, сприяючи більшому і точному контролю на кожній стадії, і свої недоліки, не враховуючи первинну, ключову проблему. У зв'язку з цим подальші дослідження управління процесом просування інноваційної продукції на ринок буде зосереджено на вдосконаленні методу оцінки його економічної ефективності.

### Висновки до розділу 3

У третьому розділі дисертаційної роботи «Реалізація концепції організаційно-економічного механізму управління процесом просування інноваційної продукції на ринок в Україні» отримано такі наукові результати:

1. За результатами модернізації організаційно-економічного механізму управління процесом просування інноваційної продукції на вітчизняний і зарубіжний ринки встановлено такі тенденції інноваційного розвитку:

- незалежно від типу інноваційної продукції, вона буде продаватися тільки у тому випадку, якщо представляє конкретну цінність для споживачів;
- на ефективність просування інноваційної продукції на ринок не впливає розмір і форма власності суб'єкта господарювання: як великі, так і малі суб'єкти господарювання мають специфічні конкурентні переваги, які проявляються у кожній конкретній ситуації;
- у розвитку економіки України визначився перехід від інноваційної екосистеми до стартап-екосистеми;
- активізація стартап-руху в Україні є однією з основоположних передумов, що уможливають перехід від інноваційної до стартап-екосистеми, розвиток якої неможливий без спеціальних інноваційних структур, що надають допомогу стартапам у просуванні інноваційної продукції на ринок.

2. Уточнено такі визначення:

Визначення 3.1. Стартап – це тимчасовий високоризиковий командний проект щодо просування на ринок інноваційних бізнес-ідей для вирішення певних проблем споживачів.

Визначення 3.2. Ціннісна пропозиція – це ясна, коротка і дієва заява про цінність бізнес-ідеї, яку приносить інноваційна продукція, що її втілює і просувається на ринок, кінцевому споживачеві цієї цінності (покупцеві, інвестору, іншим зацікавленим суб'єктам тощо).

3. Визначено шість елементів стратегії управління процесом

просування інноваційної продукції на ринок, поєднавши які можна досягти поставленої мети – просунути інноваційну продукцію на ринок, підвищивши при цьому рівень конкурентоспроможності суб'єкта господарювання і отримавши додатковий прибуток в найкоротші терміни з мінімальними витратами.

4. Запропоновано такі інструменти реалізації стратегії управління процесом просування інноваційної продукції на ринок: дерево цілей, ціннісна пропозиція, Elevator Pitch, канва бізнес-моделі, структурування ресурсів, структурування ринковоорієнтованого інфраструктурного комплексу, формування команди, презентація Pitch Deck, LivePlan Pitch, методи оцінки конкурентоспроможності, дерево рішень.

5. Визначено послідовність дій для прийняття управлінського рішення під час реалізації стратегії управління процесом просування інноваційної продукції.

6. Розроблено схему оцінки економічної ефективності управління процесом просування інноваційної продукції на ринок з виділенням ряду показників на кожній стадії інноваційного процесу, що дозволяє підвищити чіткість, повноту управління процесом просування, скоротити витрати на його здійснення.

7. Основні результати дослідження було використано:

- у діяльності Головного управління регіонального розвитку, залучення інвестицій і зовнішньоекономічних відносин Донецької обласної державної адміністрації під час формування програмних документів;
- у навчальному процесі Донецького національного університету під час підготовки студентів економічних спеціальностей за дисциплінами: «Фінанси», «Інвестиційне кредитування», «Управління грошовими потоками»;
- у навчальному процесі Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» під час викладання дисциплін кафедри економіки підприємства та економічної кібернетики –

«Оптимізація господарської діяльності підприємств», «Моделювання економіки», «Моделювання управлінських рішень в конкретних ситуаціях», «Інноваційний розвиток підприємств»;

- під час вирішення задач Департаментом освіти і науки Вінницької облдержадміністрації, а також керівництвом та співробітниками Донецького національного університету, пов'язаних з обґрунтуванням, плануванням та здійсненням управлінських заходів щодо просування інноваційної продукції на ринок – надання освітніх послуг Донецьким національним університетом на території м. Вінниця під час збройного конфлікту на території м. Донецьк;

- у практичній діяльності Дочірнього підприємства «Спеціалізоване ремонтно-будівельне управління «ЛІФТ-3» протягом 2016-2017 рр., що дозволило скоротити витрати на маркетингові дослідження – на 8,6 %, збільшити кількість фактичних споживачів інноваційних послуг – на 10 % і збільшити прибуток від їх реалізації – на 9,7 %, прискорити процес просування послуг кінцевим споживачам у часі – на 11,3 % і знизити витрати на просування – на 6,4 % (економічний ефект від впровадження результатів становить 261486,14 грн);

- під час просування інноваційного проекту Hideez Technology LTD протягом 2015-2017 рр. на ринок (економічний ефект від впровадження результатів становить 200 тис. грн).

Загальний економічний ефект від впровадження наукових результатів дисертаційної роботи, що підтверджено актами, становить 586486,14 грн.

Основні результати розділу 3 опубліковано у працях автора [19; 24; 43; 45; 46; 80; 97].

### **Список використаних джерел до розділу 3**

1. Бланк С., Дорф Б. Стартап: настольная книга основателя. Москва: Альпина Паблишер. 2013. 616 с.

2. Simpson J., Weiner E. The Oxford English Dictionary. United Kingdom: Oxford University Press. 1989. 21730 с.
3. Пономарев Д. Как применить подход ЛИИ к деятельности стартап-компаний. URL: <http://leanvector.ru/stati/77-start-up-na-principahlean> (Дата останнього звернення: 20.01.2018).
4. The American Heritage Dictionary of the English Language. Fifth Edition. URL: <https://www.ahdictionary.com/word/search.html?q=online> (Дата останнього звернення: 20.01.2018).
5. Graham P. Startup Equals Growth. URL: <http://www.paulgraham.com/growth.html> (Дата останнього звернення: 20.01.2018).
6. Кравченко М. О. Розвиток стартап компанії на основі співробітницького підходу. *Інтелект XXI: науковий економічний журнал*. 2016. Випуск 5. С. 75-79.
7. Попко О. В. Сучасна парадигма стартапів у бізнесі. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2014. №811: Логістика. С. 275-279.
8. Робемед Н. Самые интересные стартапы 2013 года. *Форбс Россия*. 2013. URL: <http://www.forbes.ru/svoibiznes-photogallery/startapy> (Дата останнього звернення: 20.01.2018).
9. Ries E. The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. *Crown Business*. 2011. URL: <https://www.entrepreneur.com/article/220302> (Дата останнього звернення: 20.01.2018).
10. Евсейчев А. И. Основы стартап менеджмента. URL: <http://www.tstu.ru/book/elib3/mm/2014/Evseychev/> (Дата останнього звернення: 20.01.2018).
11. Нановський Б., Паламарчук Б. Ігор Пеєр: «Стартап – це процес, який ідею перетворює на успішний бізнес». *Київський політехнік*. 2014. № 30. URL: <http://kpi.ua/files/1430.pdf> (Дата останнього звернення: 20.01.2018).

20.01.2018).

12. Стратегія розвитку наукового парку «ДонНУ – Поділля». Редакція друга - із змінами та доповненнями експертної групи наукового парку та Науково-технічної ради університету. Вінниця. 2016. 260 с.

13. Robehmed N. What Is A Startup? *Forbes*. 2013. URL: <https://www.forbes.com/sites/natalierobehmed/2013/12/16/what-is-a-startup/#b2a1d8540440> (Дата останнього звернення: 20.01.2018).

14. Rainer L., Malinauskaite L., Marinova I. The vital role of business processes for a business model: the case of a startup company. *Problems and Perspectives in Management*. 2014. Vol. 12. No. 4. P. 213-220.

15. Startups & high-growth businesses. The U.S. Small Business Administration. SBA.gov. URL: [www.sba.gov](http://www.sba.gov) (Дата останнього звернення: 20.01.2018).

16. Кошкин Л. И., Хачатуров А. Е., Булатов И. С. Менеджмент на промышленном предприятии: учеб. пособ. / за ред. Л. И. Кошкина. Москва: РХТУ. 2000. 204 с.

17. Романова О., Чененова Р., Макарова И. Потенциал развития высокотехнологического регионального комплекса *Общество и экономика*. 2005. № 4. С. 153-176.

18. From Innovation Ecosystems to Startup Ecosystems. URL: <http://www.startupcommons.org> (Дата останнього звернення: 02.03.2018).

19. Саржевська А. О., Кравченко Т. І. Роль інноваційної діяльності в ефективному розвитку підприємства. *Праці п'ятнадцятої всеукраїнської наукової конференції студентів та молодих учених «Проблеми розвитку соціально-економічних систем в національній та глобальній економіці»* Вінниця: ДонНУ. 2015. С.310-311.

20. Цителадзе Д. Методология создания самоорганизуемой российской экосистемы инновационного бизнеса. *Инновации*. 2011. № 6. С.9-18. URL: <https://www.hse.ru/mirror/pubs/lib/data/access/ram/ticket/8/15061550551252fe098f658b3aa34dc813ed6dc977/28621499.pdf> (Дата останнього звернення:



02.03.2018).

21. Salido E., Sabás M., Freixas P. The Accelerator and Incubator Ecosystem in Europe. *Telefónica Europe*. 2013. 22 p. URL: <https://drive.google.com/file/d/0B-enzwV-fhqUbXdBZ1BvRXBrcWc/view> (Дата останнього звернення: 02.03.2018).

22. Global Startup Ecosystem Report 2017. *Startup Genome*. 2017. 151 p. URL: <https://startupgenome.com/> (Дата останнього звернення: 02.03.2018).

23. Бабич М. Стартапы: Экосистема в Украине. URL: <http://blog.babich.me/2016/03/startup-ekosistema-v-ukraine.html>

24. Кравченко Т. І. Перехід від інноваційної до стартап-екосистеми в Україні: тенденції, характерні чинники. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Фінанси: теорія і практика» (16 листопада 2017 р.). Київ. Національний авіаційний університет. 2017. С.127-128.

25. Стояновський А.Р., Тимняк З.С. Державна підтримка розвитку інноваційної інфраструктури в Україні. Науковий вісник НЛТУ України. 2016. Вип. 26.6. С. 131-136.

26. Про схвалення Концепції Державної цільової економічної програми розвитку інноваційної інфраструктури на 2017-2021 роки: Проект Розпорядження Кабінета Міністрів України. URL: [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:INjd\\_VENjV8J:cg.gov.ua/w](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:INjd_VENjV8J:cg.gov.ua/w) (Дата останнього звернення: 03.03.2018).

27. Інноваційна Україна 2020: національна доповідь / за заг. ред. В.М. Гейця та ін.. НАН України. Київ. 2015. 336 с.

28. Українська Асоціація Інвестиційного Бізнесу (УАІБ). URL: <http://www.uaib.com.ua/index.html> (Дата останнього звернення: 03.03.2018).

29. ТОП-100 - крупнейшие венчурные фонды Украины (ИСИ) и компании по управлению активами (КУА). URL: <https://inventure.com.ua/tools/database/venchurnye-fondy-ukrainy-isi> (Дата останнього звернення: 03.03.2018).

30. Українська Асоціація венчурного капіталу та приватних інвестицій

(UVCA). URL: <http://uvca.eu/ua/news/the-number-of-deals-with-ukrainian-companies-has-risen> (Дата останнього звернення: 03.03.2018).

31. Про інститути спільного інвестування: Закон України від 5.07.2012 № 5080-VI. Відомості Верховної Ради. 2013. № 29. С. 337.

32. Приходько Т. И. Элементы механизма формирования в Украине инновационной инфраструктуры. *Розвиток економічної науки та практики в умовах світових трансформацій*: збірник матеріалів науково-практичної конференції (17-20 червня 2008 р.). Миколаїв: НУК. 2008. С. 8-10.

33. Мацелюх Н. П., Дем'янчук Г. В. Фінансування та стимулювання комерціалізації інновацій в Україні: проблеми і шляхи вирішення. Наука та інновації. 2014. № 3. С. 69–79.

34. Деревянко Б., Счастливцева Р. Нормативно-правове регулювання діяльності венчурних фондів. Підприємництво, господарство і право. 2017. № 1. С. 59-64.

35. Васильчук І. П. Краудфандінг як феномен постіндустріальної економіки. URL: <http://www.m.nayka.com.ua/?op=1&j=efektyvna-ekonomika&s=ua&z=2500> (Дата останнього звернення: 03.03.2018).

36. Діамандіс П., Котлер С. Переможець : як досягти колосального успіху і вплинути на світ. Київ: К. Fund. 2016. 253 с.

37. Підсумки 2017: успіхи краудфандинга в Україні. URL: <https://na-starte.com/blog/pidsumki-2017-uspikhi-kraudfandinga-v-ukraini> (Дата останнього звернення: 25.01.2018).

38. Рибачок Х. З миру по нитці: Показники і тенденції українського краудфандингу. URL: <https://voxukraine.org/uk/z-miru-po-nittsi-ua/> (Дата останнього звернення: 25.01.2017).

39. Українські проекти вже зібрали майже 2 млн. дол. на краудфандінгових платформах у 2017 році. URL: <http://uvca.eu/ua/news/ukrainian-projects-raised-2-million-dollars-at-crowdfunding> (Дата останнього звернення: 25.01.2018).

40. Ленчук Е. Б. Проблемы перехода к инновационной модели развития

в странах постсоветского пространства. *Проблемы прогнозирования*. 2006. № 4. С. 126-144.

41. Chandler A. D. Jr. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge: MIT Press. 1962. 463 p.

42. Фон Нейман Дж., Моргенштерн О. *Теория игр и экономическое поведение*. Москва: Наука. 1970. 708 с.

43. Кравченко Т. І. Управління комерціалізацією інноваційних бізнес-ідей. *Економічний простір: Збірник наукових праць*. Дніпропетровськ: ПДАБА. 2017. № 127. С. 138 -149.

44. Christopher S. P. 3 Markets You Need to Know. Advertising, Business, Marketing, Strategy. URL: <http://www.christopherspenn.com/2016/11/3-markets-you-need-to-know/> (Дата останнього звернення: 20.01.2018).

45. Продан Д. П., Кравченко Т. И. Проблемы финансирования процесса трансформации интеллектуальной собственности в инновационный продукт. *Фінансовий і банківський менеджмент: досвід та проблеми: тези доповідей і виступів XV міжнародної наукової конференції студентів і молодих вчених (20-21 листопада 2013 р.)*. Донецьк: ТОВ «Юго-Восток, Лтд». 2013. С. 134-136.

46. Кравченко Т. І. Формування стратегії управління процесом просування інноваційної продукції на ринок. *Пріоритети формування фінансово-кредитного механізму сталого розвитку економіки України: колективна монографія / За ред. П. В. Єгорова*. Донецьк: Донбас. 2014. Р. 3.7. С. 214-224.

47. Скороход В., Сверчков С. PAM, TAM, SAM, SOM или часть технологии очарования серьёзного Инвестора. Компания БизнесИнсайт. URL: <http://biz-insight.com.ua/stati/metodologicheskie/pam-tam-sam-som-ili-chast-texnologii-ocharovaniya-seryoznogo-investora> (Дата останнього звернення: 20.01.2018).

48. Blank S. G. The Four Steps to the Epiphany. URL: <https://web.stanford.edu/group/e145/cgi-bin/winter/drupal/upload/handouts/>

Four\_Steps.pdf (Дата останнього звернення: 20.01.2018).

49. Ulwick A.W. What Customers Want: Using Outcome-Driven Innovation to Create Breakthrough Products and Services. McGraw-Hill. 2005. 241 p.

50. Маркович Н. Как создать ценностное предложение для клиента? URL: <http://www.witty-digital.com/kak-sozdat-tsennostnoe-predlozhenie-dlya-klienta-2> (Дата останнього звернення: 20.01.2018).

51. Мищенко Т. Критерии отбора стартапов, или Как привлечь инвестора. *Компьютерное Обозрение*. – 2010. - № 8 (719). URL: [http://ko.com.ua/kriterii\\_otbora\\_startapov\\_ili\\_kak\\_privlech\\_investora\\_48463](http://ko.com.ua/kriterii_otbora_startapov_ili_kak_privlech_investora_48463) (Дата останнього звернення: 20.01.2018).

52. Pagliarini R. How to Write an Elevator Speech. URL: <https://www.businessknowhow.com/money/elevator.htm> (Дата останнього звернення: 20.01.2018).

53. Соолятте А. Ю. Бізнес-моделі на основі багатосторонніх платформ: інновації, які революційно перетворюють бізнес. *Менеджмент інновацій*. 2011. № 2. С. 88-93.

54. Котельников В. Ю. Ten3: Новые бизнес-модели для новой эпохи быстрых перемен, движимых инновациями. Москва: Эксмо. 2007. 96 с.

55. Сливотски А. Миграция ценности. Что будет с вашим бизнесом послезавтра? Москва: «Манн, Иванов и Фербер». 2006. 432 с.

56. Чесбро Г. Открытые инновации. Создание прибыльных технологий. Москва: Поколение. 2007. 336 с.

57. Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей. Москва: Альпина Паблишер. Серия Сколково. 2013. 288 с.

58. Чан Ким В., Моборн Р. Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков. Москва: Манн, Иванов и Фербер. 2016. 336 с.

59. Дебелак Д. Бизнес-модели: Принципы создания процветающей организации. М: Издательский дом «Гребенников». 2009. 256 с.

60. Хэмел Г. Во главе революции. Санкт-Петербург: BestBusinessBooks.

2007. 368 с.

61. Джонсон М., Кристенсен К., Кагерманн Х. Обновление бизнес-модели. *Harvard Business Review*. 2009. № 3. С. 63.

62. Швайцер Л. Концепция и эволюция бизнес-моделей. 2007. URL: <http://www.research.by/webroot/delivery/files/2007n2r01.pdf> (Дата останнього звернення: 20.01.2018).

63. Druker P. *Innovation and Entrepreneurship*. N.Y.: Perennial Library. 1992. 277 p.

64. Санто Б. Инновация как средство экономического развития. Москва: Прогресс. 1990. 396 с.

65. Твисс Б. Управление научно-техническими нововведениями. Москва: Экономика. 1989. 217 с.

66. Фостер Р. Готовность фирм к технологическим изменениям. *Современное управление: Энциклопедический справочник*. Москва. 1997. Т. 1. 136 с.

67. Шумпетер Й. Теория экономического развития: Исследования предпринимательской прибыли, капитала, кредита и цикла конъюнктуры. Москва: Прогресс. 1982. 455 с.

68. Абрамешин А. Е., Аксенов С. Н., Воронина Т. П., Корнюхин С. В., Молчанова О. П., Тихонов А. Н., Ушаков М. А. Менеджмент инновационной организации: Учебное пособие / Под ред. проф. Тихонова А. Н. Москва: Европейский центр по качеству. 2003. 408 с.

69. Балабанов И. Т. Инновационный менеджмент. Санкт-Петербург: Питер. 2001. Гл. 5. 208 с.

70. Пересада А. А. Інвестиційний процес в Україні. Київ: Лібра, 1998. 98 с.

71. Уткин Э. Ф., Морозова Н. И., Морозова Г. И. Инновационный менеджмент. Москва: АКАЛИС. 1996. 208 с.

72. Соловьев В. П. Инновационная деятельность как системный процесс в инновационной экономике (Синергетические эффекты инноваций).

Київ: Фенікс. 2004. С. 345.

73. Приходько Т. И., Кужелев М. А. Комплексное управление научно-техническим потенциалом региона. *Финансы, учет, банки*: Сб. науч. тр. / Под общ. ред. П.В. Егорова. Донецк: ДонНУ. Каштан. 2005. Вып. 11. С.36-43.

74. Електронні інформаційні ресурси науково-технічної інформації. Інтернет-зала УкрІНТЕІ. URL: <http://store.uinteі.kіev.ua/12.html> (Дата останнього звернення: 28.02.2018).

75. The Top 20 Reasons Startups Fail. URL: <https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top/> (Дата останнього звернення: 20.01.2018).

76. Мельник А. Стартапы под микроскопом: исследование от Startup Genome Project. *AIN.UA*: електрон. журнал про інтернет-бізнес. 2011. URL: <https://ain.ua/2011/09/05/startapy-pod-mikroskopom-issledovanie-ot-startup-genome-project> (Дата останнього звернення: 20.01.2018).

77. Ковалевский А. Идентификация Бьорна. *Бизнес-журнал*. 2012. № 6. С. 96-97.

78. Каталог украинских IT-мероприятий и инициатив, полезных для стартапов в 2016. URL: <http://kirillmazur.com/vc/events/2016/> (Дата останнього звернення: 03.03.2018).

79. Про інноваційну діяльність: Закон України від 4.08.2002 р. №40-IV. Відомості Верховної Ради України 2002. № 36. С. 266.

80. Кравченко Т. И. Каспирович А. В. Управление процессом продвижения инновационной продукции на рынок через оценку его экономической эффективности. Вісник студентського наукового товариства Донецького національного університету. Том 2. Вип. 5. Донецьк: ДонНУ, 2013. С. 140-146.

81. Звіт ректора Донецького національного університету Гринюка Романа Федоровича про роботу колективу університету за 2015 рік та перспективні завдання розвитку. Вінниця. 04.12.2015. 167 с.

82. Звіт ректора Донецького національного університету імені Василя

Стуса Гринюка Романа Федоровича про роботу колективу університету за 2016 рік та перспективні завдання розвитку. Вінниця. 07.12.2016. 216 с.

83. Звіт ректора Донецького національного університету імені Василя Стуса Гринюка Романа Федоровича про роботу колективу Університету за 2017 рік та перспективні завдання розвитку. Вінниця. 17.11.2017. 175 с.

84. Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України. URL: <http://www.minregion.gov.ua> (Дата останнього звернення: 22.02.2018 р.).

85. Обзор рынка лифтов и эскалаторов Украины. 2017 год. URL: <https://pro-consulting.ua> (Дата останнього звернення: 22.02.2018 р.).

86. Про затвердження Комплексної цільової програми підвищення енергоефективності та розвитку житлово-комунальної інфраструктури міста Києва на 2016 - 2020 роки: Рішення Київської міської ради від 17.03.2016 р. № 232/232. URL: [http://kmr.ligazakon.ua/SITE2/1\\_docki2.nsf/alldocWWW/C94C27F60EF128F1C2257F850068764A?OpenDocument](http://kmr.ligazakon.ua/SITE2/1_docki2.nsf/alldocWWW/C94C27F60EF128F1C2257F850068764A?OpenDocument) (Дата останнього звернення: 22.02.2018 р.).

87. Про затвердження Положення про співфінансування реконструкції, реставрації, проведення капітальних ремонтів, технічного переоснащення спільного майна у багатоквартирних будинках міста Києва: Рішення Київської міської ради від 22.12.2016 р. № 780/1784. URL: [http://kmr.ligazakon.ua/SITE2/1\\_docki2.nsf/alldocWWW/78805654CC396F16C225809F006DF7A8?OpenDocument](http://kmr.ligazakon.ua/SITE2/1_docki2.nsf/alldocWWW/78805654CC396F16C225809F006DF7A8?OpenDocument) (Дата останнього звернення: 22.02.2018 р.).

88. Про затвердження Правил будови і безпечної експлуатації ліфтів: Наказ Державного комітету України з промислової безпеки, охорони праці та гірничого нагляду від 01.09.2008 р. № 190. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z0937-08> (Дата останнього звернення: 22.02.2018 р.).

89. Голуб А. Кіберзлочинність у всіх її проявах: види, наслідки та способи боротьби. ГУРТ. URL: <https://www.gurt.org.ua/articles/34602/> (Дата останнього звернення: 23.02.2018 р.).

90. Середньострокові пріоритетні напрями інноваційної діяльності загальнодержавного рівня на 2017-2021 роки: Додаток до постанови Кабінету Міністрів України від 28.12.2016 р. № 1056. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/249657691> (Дата останнього звернення: 24.02.2018 р.).

91. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 27.01.2016 р. «Про Стратегію кібербезпеки України»: Указ Президента України від 15.03.2016 р. № 96/2016. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/96/2016> (Дата останнього звернення: 24.02.2018 р.).

92. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України: Закон України від 5.10.2017 р. № 2163-VIII. *Відомості Верховної Ради*. 2017. № 45. ст.403. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2163-19> (Дата останнього звернення: 24.02.2018 р.).

93. Про Національний координаційний центр кібербезпеки: Указ Президента України від 7.06.2016 р. № 242/2016. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/242/2016> (Дата останнього звернення: 24.02.2018 р.).

94. Кількість кіберзлочинів збільшується на 2,5 тисячі в рік. Економічна правда. 15.01.2018. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2018/01/15/633010/> (Дата останнього звернення: 24.02.2018 р.).

95. Генеральна прокуратура України: офіційний сайт. URL: <https://www.gp.gov.ua/> (Дата останнього звернення: 24.02.2018 р.).

96. Мошенничество в украинских компаниях: текущая ситуация, механизмы противодействия. Отчет по результатам исследования 130 компаний в Украине. URL: [http://kreston-gcg.com/wp-content/uploads/report\\_forensic\\_2017.pdf](http://kreston-gcg.com/wp-content/uploads/report_forensic_2017.pdf) (Дата останнього звернення: 24.02.2018 р.).

97. Демидова И. В. Кравченко Т. И. Анализ проблем эффективного



управления инновационным потенциалом промышленных предприятий. Фінансовий і банківський менеджмент: досвід та проблеми: тези доповідей і виступів XIII міжнародної наукової конференції студентів і молодих вчених (16-17 листопада 2011 р.). Донецьк: ТОВ «Юго-Восток, Лтд». 2011. С. 151-152.

98. Крейнина М. Н. Управление выручкой и прибылью от продаж в условиях изменения спроса на продукцию предприятия. Финансовый менеджмент. Москва: Знание. 2007. № 4. С. 17-23.

99. Светульников С. Г. Информационное обеспечение управления конкурентоспособностью. Санкт-Петербург: Билос, 2000. 312 с.

100. Frolov S., Pedchenko N., Strilec V., Kolisnyk G., Dykha M. Business angels as an alternative to financial support at the early stages of small businesses' life cycle. *Investment Management and Financial Innovations*. 2018. № 15. P. 166-179.

101. Гармидер Л. Д., Орлова А. В. Подієвий маркетинг як інструмент просування національних брендів товарів і послуг. *Ефективна економіка*. Дніпропетровськ. 2014. № 5. С. 35.

102. Всеукраїнська громадська організація «Асоціація ліфтовиків України». URL: <http://liftoviki.com.ua> (Дата останнього звернення: 18.03.2018 р.).

## ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження вирішено важливе для економіки України наукове завдання розробки організаційно-економічного механізму управління процесом просування інноваційної продукції на ринок. При цьому одержано наукові результати, за якими можна зробити такі висновки:

1. На основі дослідження процесу просування інноваційної продукції на ринок як об'єкта управління доведено, що неготовність вітчизняних виробників інноваційної продукції швидко та гнучко реагувати на постійно зростаючі запити споживачів і використовувати новітні підходи до управління процесом просування інноваційної продукції на ринок призводить до неможливості вітчизняної інноваційної продукції конкурувати як на внутрішньому, так і на світовому ринках, погіршує позиції України у міжнародних рейтингах.

2. На основі теорій інноваційного розвитку економіки й визначення методологічних напрямів управління інноваційним процесом виділено особливості управління кожним етапом процесу просування інноваційної продукції на ринок, які об'єднано у дві групи – економічні й організаційні.

3. Для подолання часових лагів між виробництвом інноваційної продукції і потраплянням її на ринок на основі маркетингово-орієнтованого, ситуаційного, цільового та процесного підходів розроблено концепцію організаційно-економічного механізму управління процесом просування інноваційної продукції на ринок, що дозволяє збільшити обсяг реалізації інноваційної продукції на ринку й отримати додатковий прибуток її виробником у короткостроковій і довгостроковій перспективі.

4. Для визначення потенційних споживачів інноваційної продукції, оцінки ринкових позицій конкурентів і вибору методів залучення потенційних споживачів у межах розробленої концепції удосконалено метод формування потенційного ринку інноваційної продукції, який дозволяє на

основі коригування обсягів витрат на залучення потенційних споживачів спрогнозувати збільшення кількості фактичних споживачів інноваційної продукції і зростання прибутку від її реалізації.

5. Для ідентифікації суб'єктів просування інноваційної продукції на ринок і способів їх кооперації, а також визначення методів і термінів просування інноваційної продукції на ринок удосконалено метод планування процесу просування інноваційної продукції на ринок, заснований на методології проектного підходу до управління, за рахунок застосування модифікованих структурно-функціональної та імітаційної моделей, що забезпечує пошук ефективних інтеграційних зав'язків між суб'єктами господарювання на кожній стадії інноваційного процесу та дозволяє спланувати й прискорити швидкість дифузії інноваційної продукції на ринку.

6. Для зниження ризиків під час просування інноваційної продукції на ринок внаслідок управлінських помилок і порушень розвинуто підхід до формування бюджету процесу просування інноваційної продукції на ринок, заснований на обґрунтуванні напрямів, обсягів і строків вихідних фінансових потоків за рахунок розробки графіка вхідних фінансових потоків та оптимізації структури джерел їх фінансування на кожному етапі процесу просування інноваційної продукції на ринок.

7. Для підвищення рівня конкурентоспроможності інноваційної продукції на ринку шляхом своєчасного генерування нових її конкурентних переваг швидше за конкурентів набув подальшого розвитку комплексний підхід до оцінки конкурентоспроможності інноваційної продукції, що ґрунтується на зіставленні питомих корисних ефектів інноваційної продукції, яка просувається на ринок, і продукції-аналога та враховує чинники, що впливають на конкурентоспроможність інноваційної продукції з боку її споживачів і виробників та варіанти управлінських рішень за результатами оцінки.

8. Для підвищення оперативності прийняття управлінських рішень щодо усунення відхилень цінових і нецінових параметрів інноваційної

продукції від очікуваних споживачами відстежено сучасні тенденції інноваційного розвитку економіки України та здійснено модернізацію процесу просування інноваційної продукції на ринок.

9. Для обґрунтування своєчасності прийняття управлінських рішень щодо ініціювання розробки та просування на ринок інноваційної продукції, яка буде мати цінність для споживача, удосконалено метод розробки стратегії управління процесом просування інноваційної продукції на ринок у частині збору, формалізації та інтерпретації інформації від потенційних споживачів щодо можливості вирішення їх проблем за допомогою інноваційної продукції, а також системи оцінки ефективності використання інноваційної продукції.

10. Для оцінки ефективності розробленого організаційно-економічного механізму управління процесом просування інноваційної продукції на ринок в Україні та за її межами проведено практичну реалізацію методів і підходів на таких суб'єктах господарювання, як ПАТ «Норд» (м. Донецьк), Головне управління регіонального розвитку, залучення інвестицій і зовнішньоекономічних відносин Донецької облдержадміністрації, Департамент освіти і науки Вінницької облдержадміністрації, Дочірнє підприємство «Спеціалізоване ремонтно-будівельне управління «ЛІФТ-3» (м. Київ), Hideez Technology LTD (м. Київ), Донецький національний університет (м. Вінниця), Вищий навчальний заклад Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі», що дозволило отримати загальний економічний ефект у розмірі 586486,14 грн.

## **ДОДАТКИ**

## ДОДАТОК А

Таблиця 1

**Структура джерел фінансування інноваційної діяльності за період  
2013-2017 рр., млн. грн**

Роки	Власні кошти	Кошти Державного та місцевих бюджетів	Кошти вітчизняних та іноземних інвесторів	Інші джерела
2013	6973,4	182,4	1376,9	1029,9
2014	6540,3	349,8	146,9	658,9
2015	13427	93,5	132,9	160,3
2016	22035,9	278,1	157,8	757,7
2017	7704,1	322,9	380,9	711,5

*Джерело: розроблено автором на основі [11].*

Таблиця 2

**Структура витрат суб'єктів господарювання, що займаються  
інноваційною діяльністю і просувають інноваційну продукцію на ринок,  
млн. грн**

Роки	Загальна сума витрат	У тому числі			
		на дослідження і розробки	на придбання зарубіжних інноваційних технологій	на придбання машин, обладнання та програмного забезпечення	інші витрати (у тому числі, на просування інноваційної продукції на ринок)
1	2	3	4	5	6
2013	9562,6	1638,5	87,0	5546,3	2290,8
2014	7695,9	1754,6	47,2	5115,3	778,8
2015	13813,7	2039,5	84,9	11141,3	548,0
2016	23229,5	2457,8	64,2	19829,0	878,5
2017	9117,5	2200,0	20,0	5900,0	997,5

*Джерело: розроблено автором на основі [11].*

**Індикатори інноваційної активності суб'єктів господарювання в Україні**

Показники	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.
1	2	3	4	5	6
Кількість суб'єктів господарювання, що займалися інноваційною діяльністю, од.	1715	1609	824	834	759
У % до загальної кількості суб'єктів господарювання	16,8	16,1	17,3	18,9	16,2
з них:	95	79	210	368	631
- витрачали кошти на ринкове позиціонування інноваційної продукції					
у % до загальної кількості суб'єктів господарювання, що займалися інноваційною діяльністю	0,9	0,8	4,4	8,3	83,1
- впроваджували інновації	1388	1209	724	734	672
у % до загальної кількості суб'єктів господарювання, що займалися інноваційною діяльністю	80,1	75,1	87,9	88,1	88,5
- реалізовували інноваційну продукцію	1031	905	570	632	450
у % до загальної кількості суб'єктів господарювання, що займалися інноваційною діяльністю	60,1	56,2	69,2	75,8	59,3
в тому числі:	248	213	142	182	110
- нову для ринку					
у % до кількості суб'єктів господарювання, що реалізовували інноваційну продукцію	24,1	23,5	24,9	28,8	24,4
- нову тільки для суб'єкта господарювання	887	787	490	503	377
у % до кількості суб'єктів господарювання, що реалізовували інноваційну продукцію	86,0	87,0	85,9	79,6	83,8
Обсяг реалізованої інноваційної продукції, млн. грн	35891,6	25669,0	23050,1	... *	17714,2
У % до загального обсягу реалізованої промислової продукції	3,3	2,5	1,4	... *	0,9
в тому числі:	12391,2	7066,3	7284,2	... *	4500,0
- нової для ринку					
у % до загального обсягу реалізованої інноваційної продукції	34,5	27,5	31,6	... *	25,4
- нової тільки для суб'єкта господарювання	23500,4	18602,7	15765,9	... *	2338,3
у % до загального обсягу реалізованої інноваційної продукції	65,5	72,5	68,4	... *	13,2
- за межі України	16053,4	7486,4	10843,8	... *	5500,0
у % до загального обсягу реалізованої інноваційної продукції	44,7	29,2	47,0	... *	31,0

\* Показник обсягу реалізованої інноваційної продукції формою № ІНН «Обстеження інноваційної діяльності підприємств за період 2014-2016 рр.» не передбачено.

Джерело: розроблено автором на основі [11].

## ДОДАТОК Б

Таблиця 1

## Визначення поняття ринку у науковій літературі

№ з/п	Автори	Визначення поняття ринку	Узагальнююча характеристика
1	2	3	4
1	Єфремова Т. Ф. [14], Ожегов С. І. [15]	Ринок – сфера товарообороту. Ринок – місце роздрібної торгівлі.	Ринок як просторова сфера товарного обміну
2	Батлер Б., Джонсон Б., Сідуел Г. [16]	Ринок – територія, на якій зустрічаються продавці і покупці, щоб обмінятися тим, що представляє вартість	
3	Власова О. В., Кисельова О. М., Коннова О. Б. [17]	Ринок – система економічних відносин, що складаються в процесі виробництва, обігу та розподілу продукції (товарів, робіт, послуг) і характеризується свободою суб'єктів господарювання у виборі покупців, продавців, визначенні цін, формуванні та використанні джерел ресурсів	
4	Азрилиян О. М. [18]	Ринок – сукупність соціально-економічних відносин у сфері обміну, за допомогою яких здійснюється реалізація товарної продукції і остаточне визнання суспільного характеру праці, що в неї вкладено	Ринок як сукупність економічних відносин
5	Відяпін В. І., Добриніна А. І., Журавльова Г. П., Тарасевич Л. С. [19]	Ринок – сукупність конкретних економічних відносин і зв'язків між покупцями і продавцями, а також торговельними посередниками з приводу руху товарів і грошей, що відображає економічні інтереси суб'єктів ринкових відносин і забезпечує обмін продуктами праці	
6	Нуреев Р. М. [20]	Ринок – місце зустрічі продавців і покупців, між якими здійснюється обмін за ціною, про яку вдалось домовитися. Ринок – сукупність трансакцій. Ринок – соціальний механізм, який здійснює постійний зв'язок між виробниками і споживачами економічних благ	
7	Котлер Ф. [21]	Ринок – сукупність існуючих і потенційних покупців товару	Ринок як сукупність суб'єктів, що вступають у взаємодію для товарного обміну
8	Маршалл А. [22]	Ринок – група людей, яка вступає в тісні ділові відносини і складає великі угоди з приводу будь-якого товару	



## Продовження табл. 1 Додатку Б

1	2	3	4
9	Брю С., Макконнелл К. [23], Самуельсон П. [24]	Ринок – інститут або механізм, який зводить разом покупців (пред'явників попиту) і продавців (пред'явників пропозиції) конкретного товару або послуги, за допомогою якого визначаються їх ціна і обсяги реалізації	Ринок як спосіб організації товарного обміну
10	Долан Е. Дж., Линсдей Д. [25]	Ринок – будь-яка взаємодія, в яку вступають люди для торгівлі один з одним. Ринок – спосіб координації виборів «що», «як» і «для кого» виробляти	
11	Вольчик В. В. [26]	Ринок – нейтральний, спонтанний механізм обміну, координації та відбору	Ринок як рух товару від одного власника до іншого
12	Медведев В. А., Абалкін Л. І., Ожерельєв О. І. [27]	Ринок – обмін, що організовано за законами товарного виробництва і обігу. Ринок - сукупність відносин товарного і грошового обігу	
13	Климко Г. М., Нестеренко В. П., Канищенко Л. О., Чухно А. А. [28]	Ринок – один із феноменів, який зумовлює складну систему господарювання, в якій тісно взаємодіють ринкові закономірності, численні регулюючі інститути (передусім державні) і масова свідомість. Ринок – кінцева ланка суспільного визнання результатів виробництва, середовище, «атмосфера», в рамках і за допомогою яких відтворюються і панують відносини і зв'язки товарного виробництва	Ринок як абстракція, що відображає реалії ХХІ ст.

*Джерело: розроблено автором.*

Таблиця 2

## Визначення поняття продукції у науковій літературі

№ з/п	Автори	Визначення поняття продукції
1	2	3
1	Котлер Ф., Армстронг Г. [29]	Продукція – це все те, що може бути запропоновано ринку для придбання і споживання з метою задоволення потреб і бажань (фізичні об'єкти, послуги, події, суб'єкти, місця, організації, ідеї, комбінації з них)
2	Азрилиян О. М. [18]	Продукція – це кількість продуктів, вироблених за певний проміжок часу (в світі, країні, в галузі господарства, на підприємстві, окремим працівником)
3	Лопатников Л. І. [30]	Продукція – це сукупність продуктів і послуг виробництва (або іншої економічної діяльності: будівництва, транспорту, зв'язку тощо), що оцінюється у вартісному або натуральному вимірі

## Продовження табл. 2 Додатку Б

1	2	3
4	Райзберг Б. А. [31]	Продукція – це продукт виробництва в речовій або інформаційній формі, найчастіше в матеріальному вигляді, що можна кількісно виміряти в натуральному і грошовому вираженні
5	Ушаков Д. М. [32]	Продукція – це загальна сума продуктів (товарів, фабрикатів), що випускаються самостійним підприємством, певною галуззю промисловості або всім народним господарством країни за певний проміжок часу
6	Баталов А. П., Бойцов Ю. П., Іванов С. Л. [33]	Продукція – це результат діяльності або процесів, які можна розділити на чотири загальні категорії: обладнання (технічні засоби); програмне забезпечення; матеріали, що переробляються; послуги. Продукція може бути: матеріальною (вузли або матеріали, що переробляються), нематеріальною (інформація або поняття); комбінацією з них; навмисною (пропонується споживачам); ненавмисною (наприклад, відходи гірничого підприємства)
8	Кураков Л. П., Кураков В. Л. [34]	Продукція – це результат процесу виробництва в речовій або інформаційній формі, який має корисні властивості і призначений для використання споживачами з метою задоволення їх потреб; кількісно вимірюється в натуральному і грошовому вираженні
9	Грязнова А. Г. [35]	Продукція – це вироби, виготовлення яких на підприємстві завершено; є результатом трудової діяльності і призначено для задоволення суспільних та особистих потреб; облік і планування їх здійснюються в натуральному і грошовому вираженні
10	Чернова Т. В. [36]	Продукція – це прямий корисний результат промислово-виробничої діяльності підприємств, що виражається або в формі продуктів, або в формі робіт і послуг промислового характеру

*Джерело: розроблено автором.*

Таблиця 3

## Визначення поняття інноваційної продукції у науковій літературі

№ з/п	Автори	Визначення поняття інноваційної продукції
1	2	3
1	Закон України «Про інноваційну діяльність» [5]	Інноваційна продукція – результат виконання інноваційного проекту
2	Міщенко І. М. [37]	Інноваційна продукція – це продукція, яку виробляють (будуть виробляти) в Україні вперше або якщо не вперше, то порівняно з іншою аналогічною продукцією, представленою на ринку, більш конкурентоздатною і з

## Продовження табл. 3 Додатку Б

1	2	3
		суттєво вищими техніко-економічними показниками
3	Арутюнов Ю. А., Кисельова М. М. [38]	Інноваційна продукція – це результат тиражування чи застосування інноваційного продукту
4	Соціологічний словарь [39]	Інноваційна продукція – це продукція, яку вперше виготовлено з використанням об'єктів інтелектуальної власності, захищених патентами, авторськими правами та іншими способами
5	Крисальний О.В. [40]	Інноваційна продукція – це продукція, яку створено на основі інноваційної технології і реалізовано на ринку кінцевої продукції
6	UK National Statistics [41]	Інноваційна продукція – це продукція, що піддавалася технологічних змін різного ступеня: радикальним (новостворена); інкрементальним (піддавалася удосконаленню); іншим (заснована на нових або значно вдосконалених методах виробництва)

*Джерело: розроблено автором.*

## Таблиця 4

## Визначення поняття просування продукції у науковій літературі

№ з/п	Автори	Визначення поняття просування продукції
1	2	3
1	Котлер Ф., Армстронг Г. [29]	Просування продукції – стимулювання збуту продукції через рекламу
2	Буєв В. В., Єрпилов О. О., Костров О. В. [42]	Просування продукції – маркетингові дії, які стимулюють звершення покупок і підвищують ефективність продажів
3	Жданова Т. [43]	Просування продукції – комплекс заходів для представлення продукції на ринок (оцінка ринку, проведення сертифікації продукції, отримання різних дозвільних документів, пошук партнерів)
4	Гольдштейн Г. Я., Катаєв А. В. [44], Попов Є. В. [45]	Просування продукції – це комплекс проведених підприємством заходів, спрямованих на стимулювання покупців його продукції
5	Райзберг Б. А. [31], Шестаков А. В. [46]	Просування продукції – надання інформації суспільству про свої товари і послуги
6	Соловйов Б. А. [47]	Просування продукції – сукупність різних дій, що вживаються виробниками, продавцями товарів і посередниками з метою підвищення на них попиту та збільшення ринку збуту
7	Голубков Є.П. [48]	Просування продукції – звернення виробника продукції до споживача з метою залучення уваги до неї

## Продовження табл. 4 Додатку Б

1	2	3
8	Басовський Л. Є. [49]	Просування продукції – доведення інформації потенційним споживачам про переваги продукту з метою стимулювання у них бажання його купити
9	Хоскінг А. [50], Броннікова Т. С. [51], Зайцев В. А. [52], Корнюшин В. Ю. [53]	Просування продукції – фізична переміщенням матеріалів і готових виробів від місць їх виробництва до місць споживання для задоволення потреб споживачів з вигодою для постачальника

*Джерело: розроблено автором.*

Таблиця 5

**Підходи до визначення структури процесу просування інноваційної продукції на ринок у науковій літературі**

№ з/п	Автори	Етапи процесу просування інноваційної продукції на ринок
1	2	3
1	Соловьев Б. А. [47]	Формулювання цілей; оцінка чинників; розробка стратегії; розробка бюджету; оцінка
2	Петросян А. Д. [13]	Генерування бізнес-ідеї з просування продукції; дослідження ринку; планування просування продукції; просування образу продукції; планування доведення продукції від виробника до споживача; доведення продукції від виробника до споживача; контроль ефективності результатів просування
3	Морина М. [56]	Дослідження; визначення цілей; вибір цільової аудиторії; вибір засобів маркетингових комунікацій; вироблення стратегії маркетингового звернення; вибір засобів доставки маркетингового звернення
4	Бурдей К., Троян Н. [57]	Вироблення маркетингової стратегії виведення нового продукту; визначення оптимальної концепції нового продукту; створення формули продукту (опис самого продукту); підкріплення готового продукту (створення торгової марки); комплексне тестування продукту
5	Жданова Т. [43]	Визначення цілей і завдань просування; визначення цільової аудиторії; вибір інструментів просування; бюджетування просування; визначення тимчасових рамок заходів щодо просування; визначення показників ефективності просування
6	Корнюшин В.Ю. [53]	Визначення цільової аудиторії; підготовка до контакту з цільовою аудиторією; завоювання розташування цільової аудиторії; представлення товару; подолання можливих сумнівів і заперечень; завершення продажу; післяпродажні контакти
7	U.S. Congress [58]	Огляд потенційних ринків; аналіз конкуренції з боку інших інновацій; визначення витрат на просування; оцінка можливості захопити частку ринку; пошук додаткових джерел фінансування; узгодження цілей просування з корпоративними цілями

## Продовження табл. 5 Додатку Б

1	2	3
8	Мілль Р. К., Моррісон А. М. [59]	Визначення цільового сегмента ринку; постановка цілей; розробка змісту і форми звернення до споживачів; розробка відповідного набору способів просування; вибір медіа засобів; визначення бюджету
9	Тихонов М. А. [55]	Оцінка і відбір тих інноваційних продуктів, які найбільш вигідні для подання на ринок; формування необхідних фінансових коштів; закріплення прав на створену інновацію з їх розподілом між усіма учасниками процесу; організація виробництва інновації або її впровадження в виробничий процес з подальшою її доопрацюванням за необхідності

*Джерело: розроблено автором [60].*

Таблиця 6

## Підходи до визначення поняття управління у науковій літературі

№ з/п	Автори	Визначення поняття управління
1	2	3
Раціоналістичний підхід		
1	Тейлор Ф. [97]	Управління – це певна спеціальність (організація в цілому виграє, якщо кожна група працівників виконуватиме ті роботи, які вона найкраще робить)
Функціональний підхід		
2	Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. [98]	Управління – це процес планування, організації, мотивації і контролю, необхідний для формулювання і досягнення цілей
3	Файоль А. [99]	Управління – це сукупність функцій: передбачення, організація, розпорядження, координація і контроль
Маркетинговий підхід		
4	Файоль А. [99]	Управління – маневрування на ринку збуту продукції, відстежуючи кон'юнктуру і рекламу, нарощуючи технічні потужності і контролюючи оборот капіталів, що призводить до певної мети, витягуючи максимум з наявних в розпорядженні ресурсів
Кібернетичний підхід		
5	Козбаненко В. А. [100]	Управління – це процес створення цілеспрямованої взаємодії суб'єкта та об'єкта управління заради досягнення соціально значущих результатів
6	Геєць В. М., Лисенко Ю. Г., Вовк В. М. [101]	Управління – це цілеспрямований вплив однієї системи на іншу для зміни її поведінки (стану) відповідно до умов, що змінюються зовнішнього середовища
7	Годин В. В., Корнєв І. К. [102]	Управління – цілеспрямований вплив суб'єкта управління на об'єкт з метою переведення його в якісно новий стан

## Продовження табл. 6 Додатку Б

1	2	3
8	Райзберг Б. А., Лозовський Л. Ш., Стародубцева О. Б. [31], Шарапов О. Д., Дербенцев В. Д., Семьонов Д. Є. [103]	Управління – це свідомий цілеспрямований вплив з боку суб'єктів, керівних органів на людей та економічні об'єкти, що здійснюється з метою направити їх дії та отримати бажані результати
9	Файншмидт Є. О. [104]	Управління – 1) цілеспрямований вплив на керований об'єкт (підприємство, підрозділ, співробітників, процеси) з боку суб'єкта управління (менеджерів, керівників) в умовах обмежень і відповідно до обраного критерію ефективності; 2) це процес раціонального розподілу ресурсів організації з заданою метою, за розробленим планом, з безперервним контролем результатів
Організаційний підхід		
10	Друкер П. Ф. [105]	Управління – особливий вид діяльності, який перетворює неорганізований натовп в ефективну цілеспрямовану і продуктивну групу
11	Грищенко О. В. [106]	Управління – дія, організує і направляє будь-які процеси
12	Філософський енциклопедичний словарь [107]	Управління - це елемент, функція організованих систем різної природи (біологічних, соціальних, технічних), що забезпечує збереження їх певної структури, підтримання режиму діяльності, реалізацію програми, мети діяльності
Рефлексивний підхід		
13	Томас Т. Л. [108]	Управління – спосіб передачі партнеру або противнику спеціально підготовленої інформація, щоб схилити його «добровільно» прийняти визначене рішення, бажане для ініціатора дії
14	Лефевр В. А. [109], Сорос Дж. [110]	Управління – це постійне рішення потоку проблем, які породжують зовнішнє і внутрішнє середовище, що динамічно змінюються, а також результат ітерації когнітивної функції, що впливає (отже, управління знаходиться у просторі проблем)
15	Авілов О. В. [111]	Управління - це не тільки організація справи (актуалізація затребуваності і побудова концептуального підприємства), тобто, деяка прелюдія, передумова до справи, але і саме здійснення цієї справи
Системний підхід		
16	Гапоненко О. Л., Панкрухин О. П. [112]	Управління передбачає вимірювання вихідних параметрів системи, порівняння результатів вимірювання з деякими заданими еталонами і подальший вплив на вхід системи (регулювання, коригування входу) з метою встановлення необхідного режиму роботи

## Продовження табл. 6 Додатку Б

1	2	3
17	Абчук В. А. [113]	Управління – це функція деякої системи, спрямована або на збереження основної якості системи (втрата якої призводить до руйнування), або на виконання програми, що забезпечує стійкість функціонування системи і досягнення заданої нею мети, або на розвиток системи
18	Шиткина І. С. [114]	Управління – 1) це процес організації такого цілеспрямованого впливу на деяку частину середовища, звану об'єктом управління, в результаті якого задовольняються потреби суб'єкта, що взаємодіє з цим об'єктом і має певне цілепокладання; 2) це цілеспрямований вплив на об'єкт, в результаті якого відбувається певна зміна напрямку,
		швидкості, інтенсивності, а також інших характеристик або параметрів його руху або стану
19	Єрофєєв А. А. [115]	Управління – процес, що забезпечує необхідне за цільовим призначенням протікання процесів перетворення енергії, речовини та інформації, підтримання працездатності та безаварійності функціонування об'єкта шляхом збору і обробки інформації про стан об'єкта і зовнішнього середовища, вироблення рішень про вплив на об'єкт і їх виконання
Ситуаційний підхід		
20	Поспєлов Д. О. [116]	Управління – систематичний цілеспрямований вплив на систему, що ґрунтується на знаходженні залежностей між характеристиками проблемної ситуації і відповідними ефективними методами і технологіями її вирішення
21	Мінцберг Г. [117]	Управління – робота підступна, бо немає стандартного набору успішних дій, що підходять до будь-якої ситуації
Процесний підхід		
22	Курочкин О. С. [118]	<p>Управління (методологічний зміст) – послідовність чотирьох його етапів: визначення мети, оцінки ситуації, визначення проблеми і прийняття управлінського рішення.</p> <p>Управління (економічний зміст) – сукупність етапів: встановлення економічних потреб, оцінки наявності ресурсів, розподілу ресурсів, використання ресурсів.</p> <p>Управління (організаційне зміст) – послідовність використання організаційних важелів впливу - етапів: регламентування, нормування, інструктування, розподілу відповідальності.</p> <p>Управління (функціональний зміст) – послідовність і краща реалізація основних функцій: планування, прогнозування, організації, координації, регулювання, стимулювання, контролю, аналізу та обліку.</p> <p>Управління (інформаційний зміст) – послідовність виконання робіт з пошуку, комплектування, обробки і передачі інформації</p>

Джерело: розроблено автором.

## ДОДАТОК В

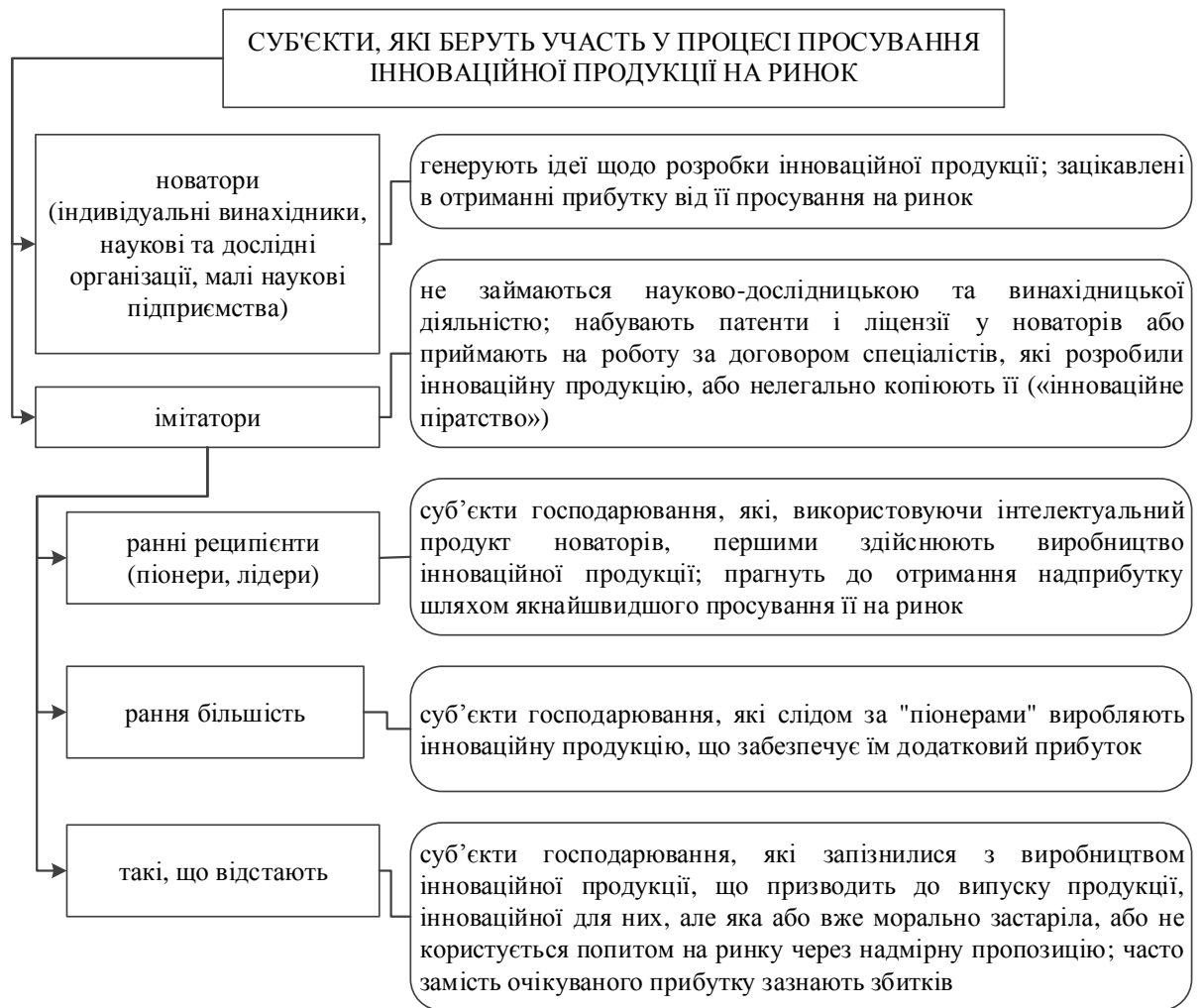


Рис. 1. Характеристика новаторів й імітаторів інноваційної продукції, які беруть участь у процесі просування її на ринок

*Джерело: розроблено автором на основі [24-39].*



## ДОДАТОК Г

Таблиця 1

## Напрямки цінової політики щодо інноваційної продукції

Стадія життєвого циклу інноваційної продукції	Стадії інноваційного процесу					
	НДДКР	Стадія розробки	Стадія апробації	Стадія виробництва	Стадія експлуатації	Стадія відмирання
Розробка і виробництво	1	2	3			
Апробація і просування на ринок				4		
Дифузія					5	
Насичення ринку						6
Старіння						7

Джерело: розроблено автором на основі [51].

Умовні позначення:

1. Наближений розрахунок вартості реалізації кожної нової ідеї щодо створення інноваційної продукції, зіставлення потенційного попиту на конкретну інноваційну продукцію з її пропозицією.
2. Розрахунок ціни інноваційної продукції на стадії розробки на основі більш детальної інформації.
3. Оцінка можливих обсягів реалізації інноваційної продукції й ціни, що приймається ринком.
4. Вибір цінової стратегії з орієнтацією на швидке формування первинного попиту і перетворення потенційних споживачів у фактичних, використання методів стимулювання просування інноваційної продукції на ринок.
5. Використання «цін проникнення» для максимального охоплення ринку в умовах розширення попиту на інноваційну продукцію.
6. Розвиток «цінового» просування інноваційної продукції, спрямованого на збереження конкурентних переваг суб'єкта господарювання, що просуває її на ринок.
7. Підтримка позицій на залишковому ринку або вихід з ринку, зняття з виробництва нерентабельної інноваційної продукції і скорочення маркетингових витрат.

**Прямі методи просування на ринок інноваційної продукції**

Назва методу	Характеристика
Створення спільних підприємств	Прямі інвестиції одного з засновників використовуються для просування інноваційної продукції іншого
Передача / продаж ліцензій на виробництво інноваційної продукції	Здійснюється у тих випадках, коли дохід від продажу ліцензії перевищує витрати від її використання
Франшизинг	Передача або переуступка (на комерційних умовах) права продавати інноваційну продукцію. Для франшизора (який надає франшизу) така угода дозволяє швидко впровадитися на новому ринку без значних інвестицій; франшизату (одержувачу франшизи) дозволяє почати новий вид ділової активності з меншою небезпекою невдачі і провалу завдяки підтримці з боку франшизора, що включає передачу певних навичок, прийомів і послуг, а також надання допомоги у навчанні персоналу; для споживача – розширює вибір видів інноваційної продукції на місцевому ринку з відповідною якістю і конкурентними цінами
Лізинг (фінансова оренда)	Лізингова компанія викуповує у виробника інноваційну продукцію і здає її в оренду на певний обумовлений термін [32]
Аутсорсинг інноваційної продукції	Передача інноваційної продукції на доопрацювання і / або просування зовнішньому підряднику (аутсорсеру), здатному здійснити ці заходи на більш високому та якісному рівні
Інформаційний та юридичний консалтинг	Юридичний супровід ліцензійних угод, угод про виробничу кооперацію, експортних та імпорتنих контрактів; надання інформації про патенти, ліцензії, бази технологій, учасників зовнішньоекономічної діяльності тощо [54]
Технологічні брокерські події	Це серія попередньо організованих в одному місці технологічних брокерських зустрічей між тими суб'єктами, які пропонують інноваційну продукцію, і тими суб'єктами, які здійснюють її пошук для подальшої експлуатації або інвестування в неї. Такі зустрічі бувають двосторонніми (продавці і покупці) або тристоронніми, коли у зустрічах додатково беруть участь співробітники центрів комерціалізації, трансферу технологій тощо, що називаються технологічними брокерами [55]
Інтернет-технології	Інформаційні комунікації для пошуку партнерів й інвесторів у процесі просування інноваційної продукції на ринок. Використання сучасних можливостей інтернет-технологій забезпечує зниження витрат на просування; скорочення часу для надання інформації про інноваційну продукцію й прискорює реакцію потенційних партнерів на отриману інформацію про інноваційну продукцію; надає доступ до нових ринків технологій і капіталу; сприяє підвищенню якості послуг з просування інноваційної продукції на ринок

*Джерело: розроблено автором на основі [15; 42; 53].*

## ДОДАТОК Д

Таблиця 1

**Інноваційна активність суб'єктів господарювання машинобудівної  
галузі, що займались виробництвом електричного устаткування  
у 2015-2016 рр.**

№	Назва показника	2015 р.	2016 р.	2016 до 2015, %	Відхилення 2016 до 2015, %
1	2	3	4	5	6
1	Кількість суб'єктів господарювання машинобудівної галузі, що займались виробництвом електричного устаткування	170	147	86,47	-13,53
1.1	З них – кількість суб'єктів господарювання, що займались інноваційною діяльністю	48	36	75,00	-25,00
	Їх частка, %	28,24	24,49		-3,75
1.1.1	З них витрачали кошти на: внутрішні НДР	14	11	78,57	-21,43
	Їх частка, %	29,17	30,56		1,39
1.1.2	зовнішні НДР	4	4	100,00	0,00
	Їх частка, %	8,33	11,11		2,78
1.1.3	придбання машин, обладнання та програмного забезпечення	22	21	95,45	-4,55
	Їх частка, %	45,83	58,33		12,50
1.1.4	інші зовнішні знання	2	6	300,00	200,00
	Їх частка, %	4,17	16,67		12,50
1.1.5	Інше	6	0	0,00	-100,00
	Їх частка, %	12,50	0,00		-12,50
1.2	З них – кількість суб'єктів господарювання, що впроваджували інновації	41	30	73,17	-26,83
	Їх частка, %	24,12	20,41		-3,71
1.2.1	У тому числі: інноваційні процеси	19	16	84,21	-15,79
	Їх частка, %	46,34	53,33		6,99
1.2.1.1	з них – маловідходні, ресурсозберігаючі	11	7	63,64	-36,36
1.2.2	інноваційні види продукції	28	27	96,43	-3,57
	Їх частка, %	68,29	90,00		21,71
1.2.2.1	з них – нові для ринку	13	13	100,00	0,00
1.3	З них – реалізували інноваційну продукцію	40	29	72,50	-27,50
	Їх частка, %	23,53	19,73		-3,80

Продовження табл. 1 Додатку Д

1	2	3	4	5	6
1.3.1	У тому числі:	17	14	82,35	-17,65
	нову для ринку				
	Їх частка, %	42,50	48,28		5,78
1.3.2	нову тільки для суб'єктів господарювання	30	20	66,67	-33,33
	Їх частка, %	75,00	68,97		-6,03
2	Обсяг фінансування інноваційної діяльності суб'єктів господарювання, що займались виробництвом електричного устаткування – всього (тис. грн)	185685,3	244397,8	131,62	31,62
2.1	У тому числі за рахунок: власних коштів	185289,5	244267,8	131,83	31,83
	доля джерела фінансування, %	99,79	99,95		0,16
2.2	державного бюджету	395,8	0	0,00	-100,00
	доля джерела фінансування, %	0,21	0,00		-0,21
2.3	інших коштів	0	130	100,00	0,00
	доля джерела фінансування, %	0,00	0,05		0,05

Джерело: розроблено автором на основі [114].

Таблиця 2

**Результати реалізації методу аналізу ієрархій для оцінки конкурентоспроможності холодильнику Nord B 185 NFD з системою No Frost під час використання набору нецінових критеріїв оцінки**

Альтернативи	Критерії						Глобальні пріоритети	Міс-це
	1. Технічне оснащення	2. Надій-ність	3. Продук-тивність	4. Економіч-ність експлуатації	5. Зручність використання	6. Ергоно-мічність		
	Чисельне значення вектора пріоритету							
	0,464888	0,242207	0,165570	0,072905	0,022868	0,031563		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Nord B 185 NFD	0,00956	0,01436	0,01030	0,10234	0,03207	0,01566	0,018315436	15
Bosch KGS39XW20	0,11159	0,01565	0,12377	0,02462	0,03898	0,07671	0,081269101	4
LG GA-B489TGKZ	0,05089	0,00834	0,11591	0,10516	0,06781	0,07035	0,056306813	8
LG GA-B409ULQA	0,03196	0,00765	0,10629	0,00897	0,08603	0,03593	0,038064488	12
Samsung RL55TEBSL	0,11239	0,09408	0,04923	0,01726	0,09797	0,05504	0,08841911	3
Samsung RT35FDJCDSA	0,06373	0,06936	0,04291	0,03147	0,03848	0,14231	0,061197274	6
Samsung RT25FARADSA	0,03584	0,03794	0,04036	0,11467	0,02483	0,08304	0,044081528	9
Samsung RT22FARADSA	0,02578	0,03479	0,03701	0,18255	0,02483	0,06382	0,042430571	10
Samsung RB29FSRNDWW	0,02851	0,04762	0,03027	0,05562	0,04454	0,14982	0,03960132	11

## Продовження табл. 2 Додатку Д

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Samsung RB31FWRNDWW	0,06304	0,05563	0,03385	0,05913	0,08631	0,10062	0,057844496	7
Samsung RL50RRCMG	0,06681	0,06066	0,07270	0,02361	0,06595	0,06112	0,062945249	5
Liebherr CBNP 5156	0,13160	0,22697	0,13819	0,04224	0,18598	0,03864	0,147585522	2
Liebherr CNPes 5156	0,23050	0,26038	0,14861	0,07032	0,15306	0,04108	0,204750857	1
Indesit LI 80 FF2	0,01257	0,00828	0,00834	0,13955	0,01083	0,01487	0,020122325	13
Atlant XM-4425N	0,01175	0,02789	0,02220	0,01057	0,02161	0,02692	0,018007722	16
Atlant XM-4423N	0,01348	0,03041	0,02008	0,01191	0,02069	0,02407	0,01905819	14

Джерело: розроблено автором.

Таблиця 3

**Результати реалізації методу аналізу ієрархій для оцінки конкурентоспроможності холодильнику Nord B 185 NFD з системою No Frost під час використання набору нецінових і цінових критеріїв оцінки**

Альтернативи	Критерії						Глобальні пріоритети	Місце	
	1. Технічне оснащення	2. Надійність	3. Продуктивність	4. Економічність експлуатації	5. Зручність використання	6. Ергономічність			7. Ціна
	Чисельне значення вектора пріоритету								
	0,397169	0,244319	0,119768	0,076590	0,019446	0,024729			0,117979
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nord B 185 NFD	0,00956	0,01436	0,01030	0,10234	0,03207	0,01566	0,14705	0,035	13
Bosch KGS39XW20	0,11159	0,01565	0,12377	0,02462	0,03898	0,07671	0,01496	0,069	4
LG GA-B489TGKZ	0,05089	0,00834	0,11591	0,10516	0,06781	0,07035	0,01616	0,049	11
LG GA-B409ULQA	0,03196	0,00765	0,10629	0,00897	0,08603	0,03593	0,17263	0,051	10
Samsung RL55TEBSL	0,11239	0,09408	0,04923	0,01726	0,09797	0,05504	0,01083	0,079	3
Samsung RT35FDJCDSA	0,06373	0,06936	0,04291	0,03147	0,03848	0,14231	0,02116	0,057	6
Samsung RT25FARADSA	0,03584	0,03794	0,04036	0,11467	0,02483	0,08304	0,10212	0,052	9
Samsung RT22FARADSA	0,02578	0,03479	0,03701	0,18255	0,02483	0,06382	0,10963	0,052	8
Samsung RB29FSRNDWW	0,02851	0,04762	0,03027	0,05562	0,04454	0,14982	0,06776	0,043	12
Samsung RB31FWRNDWW	0,06304	0,05563	0,03385	0,05913	0,08631	0,10062	0,04098	0,056	7
Samsung RL50RRCMG	0,06681	0,06066	0,07270	0,02361	0,06595	0,06112	0,03387	0,059	5
Liebherr CBNP 5156	0,13160	0,22697	0,13819	0,04224	0,18598	0,03864	0,00702	0,133	2
Liebherr CNPes 5156	0,23050	0,26038	0,14861	0,07032	0,15306	0,04108	0,00522	0,183	1
Indesit LI 80 FF2	0,01257	0,00828	0,00834	0,13955	0,01083	0,01487	0,12776	0,034	14
Atlant XM-4425N	0,01175	0,02789	0,02220	0,01057	0,02161	0,02692	0,06040	0,023	16
Atlant XM-4423N	0,01348	0,03041	0,02008	0,01191	0,02069	0,02407	0,06247	0,024	15

Джерело: розроблено автором.

## ДОДАТОК Е



ХОЛДИНГ «ГРУПА  
НОРД»  
ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «НОРД»  
ГОЛОВНЕ ПІДПРИЄМСТВО  
пр. Жуковського, 2, м. Донецьк, 83112, Україна  
тел. +38(062) 385-09-80, факс +38(062) 385-09-70  
e-mail: postmaster@aonord.donetsk.ua, www.nord.ua

13.08.13 № 895

На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

Про використання результатів досліджень  
Кравченко Тетяни Іванівни

## АКТ

впровадження наукових результатів дослідження

Кравченко Тетяни Іванівни

на тему: «ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ  
ПРОЦЕСОМ ПРОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПРОДУКЦІЇ НА РИНОК»

Цим актом підтверджується, що протягом 2010-2013 років наукові результати дисертаційної роботи Кравченко Т.І., пов'язаної з розробкою теоретичних і методичних положень, а також практичних рекомендацій щодо управління процесом просування інноваційної продукції на ринок, знайшли впровадження в організації управлінської діяльності ПАТ «Норд».

Зокрема, було впроваджено такі науково-методичні розробки Кравченко Т.І.:

1. Методи аналізу конкурентоспроможності інноваційної продукції.
2. Методи ситуаційного управління процесом просування інноваційної продукції на ринок.
3. Методи оцінки ефективності управління процесом просування інноваційної продукції на ринок.

Зазначений комплекс наукових результатів Кравченко Тетяни Іванівни використано під час розробки стратегії інноваційного розвитку ПАТ «Норд», що сприяло підвищенню рівня його конкурентоспроможності та збільшенню обсягів реалізації інноваційної продукції на 1,5%.

Економічний ефект від впровадження результатів дослідження складає 125 тис. грн.

Президент холдингу «Група НОРД»  
доктор економічних наук,  
професор



В.І. Ландик

NORD



ДЗГ та ЕПА



INTER





**У К Р А Ї Н А**  
**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ**  
**ДЕПАРТАМЕНТ ОСВІТИ І НАУКИ**  
**ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ**

вул. Козицького, 33, м. Вінниця, 21100, тел. 61-16-69, факс: 53-15-02 e-mail: [upr\\_osvit@vin.gov.ua](mailto:upr_osvit@vin.gov.ua)

до 05.15 № 34-4-04/2469

На № \_\_\_\_\_

**ДОВІДКА**

**про впровадження наукових результатів дослідження**

**Кравченко Тетяни Іванівни**

**на тему: «ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ  
ПРОЦЕСОМ ПРОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПРОДУКЦІЇ НА РИНОК»**

Цією довідкою підтверджується, що на виконання Наказу Міністерства освіти і науки України №1084 від 30.09.2014 р. Департаментом освіти і науки Вінницької облдержадміністрації під час організації освітнього процесу Донецького національного університету у м. Вінниця, були використані теоретичні, методичні, а також практичні рекомендації Кравченко Т.І. щодо управління процесом просування інноваційної продукції на ринок.

Серед науково-методичних розробок Кравченко Т.І. слід виділити:

1) Концепцію організаційно-економічного механізму управління процесом просування інноваційної продукції на ринок, що передбачає:

- формування потенційного ринку інноваційної продукції;
- планування процесу просування інноваційної продукції на ринок;
- формування бюджету процесу просування інноваційної продукції на ринок;
- оцінку конкурентоспроможності інноваційної продукції.

2) Стратегію управління процесом просування інноваційної продукції на ринок.

Зазначений комплекс наукових результатів Кравченко Тетяни Іванівни за результатами його використання Департаментом освіти і науки Вінницької облдержадміністрації, а також керівництвом та співробітниками Донецького національного університету, показав свою ефективність під час вирішення задач, пов'язаних з обґрунтуванням, плануванням та здійсненням управлінських заходів щодо просування інноваційної продукції на ринок – надання освітніх послуг Донецьким національним університетом на території м. Вінниця під час збройного конфлікту на території м. Донецьк.

**Заступник директора Департаменту  
освіти і науки облдержадміністрації -  
начальник управління професійної  
освіти, інноватики та науки**



**В.Г. Бачинський**



МІНІСТЕРСТВО  
ОСВІТИ І НАУКИ  
УКРАЇНИ  
**ДОНЕЦЬКИЙ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ**

21027, м. Вінниця,  
вул. 600-річчя, 21  
тел.: +38 (063) 477-76-20  
e-mail:  
rector @donnu.edu.ua



DEPARTMENT OF EDUCATION  
AND  
SCIENCE OF UKRAINE  
**DONETSK  
NATIONAL  
UNIVERSITY**

21027, Vinnytsya  
street of 600 year, 21  
tel.: 38 (063) 477-76-20  
e-mail:  
rector @donnu.edu.ua

№ 26/04 від 16.12.14 р

Спеціалізованій вченій раді \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

#### ДОВІДКА

**про впровадження результатів дисертаційної роботи  
старшого викладача кафедри «Фінанси і банківська справа»  
Донецького національного університету  
Кравченко Тетяни Іванівни**

Отримані наукові результати та матеріали дисертаційної роботи Кравченко Т.І. на тему «Організаційно-економічний механізм управління процесом просування інноваційної продукції на ринок» активно використовуються в навчальному процесі Донецького національного університету під час підготовки студентів економічних спеціальностей за дисциплінами: «Фінанси», «Інвестиційне кредитування», «Управління грошовими потоками».

Перший проректор Донецького  
національного університету



Н.В. Пирлік





Дочірнє підприємство  
«Спеціалізоване ремонтно-будівельне управління «Ліфт-3»  
03115, м. Київ, вул. М. Котельникова, 23  
тел.: +38 /044/ 424-90-44, факс: +38 /044/ 424-90-13  
www.ukrlift.com.ua

ЗАТВЕРДЖУЮ:  
Начальник Управління Дочірнього  
підприємства «Спеціалізоване ремонтно-  
будівельне управління «Ліфт-3»  
О.Ф. Рабінович  
«12» березня 2018 р.

### АКТ

#### про впровадження результатів дисертаційної роботи

**Кравченко Тетяни Іванівни**

на тему: «Організаційно-економічний механізм управління процесом просування інноваційної продукції на ринок»

**в діяльність Дочірнього підприємства «Спеціалізоване ремонтно-будівельне управління «Ліфт-3»**

Ми, що нижче підписалися, голова комісії – головний інженер Сухоручко Дмитро Павлович; члени комісії – головний бухгалтер Прудіус Жанна Василівна та менеджер з бізнес-процесів Профінцова Анжела Юріївна цим актом підтверджуємо факт впровадження протягом 2016-2017 років в практичну діяльність Дочірнього підприємства «Спеціалізоване ремонтно-будівельне управління «Ліфт-3» наукових результатів дисертаційної роботи Кравченко Тетяни Іванівни, а саме:

підходу до формування потенційного ринку інноваційної продукції, що дозволило скоротити витрати на маркетингові дослідження – на 8,6%, збільшити кількість фактичних споживачів інноваційних послуг підприємства – на 10% і збільшити прибуток від їх реалізації – на 9,7%;

підходу до планування процесу просування інноваційної продукції на ринок, що дозволило прискорити процес просування послуг підприємства кінцевим споживачам у часі – на 11,3%;

підходу до формування бюджету процесу просування інноваційної продукції на ринок, що дозволило розробити графік фінансування заходів з просування інноваційних послуг на ринок і знизити витрати на просування – на 6,4%.

Економічний ефект від впровадження наукових результатів дисертаційної роботи Кравченко Тетяни Іванівни в практичну діяльність Дочірнього підприємства «Спеціалізоване ремонтно-будівельне управління «Ліфт-3» склав 261486,14 грн. з ПДВ.

Головний інженер

Головний бухгалтер

Менеджер з бізнес-процесів

Здобувач

Д.П. Сухоручко

Ж.В. Прудіус

А.Ю. Профінцова

Т.І. Кравченко





**НАЦІОНАЛЬНИЙ  
БІЗНЕС-РЕЙТИНГ**

Вих. 6248-18LO1-0301  
18.01.2018р.

НАЧАЛЬНИКУ УПРАВЛІННЯ  
ДП "СПЕЦІАЛІЗОВАНЕ РЕМОНТНО-БУДІВЕЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ  
"ЛІФТ-3"  
РАБІНОВИЧУ О.Ф.

### **ШАНОВНИЙ ОЛЕКСАНДР ФЕЛІКСОВИЧ!**

Рейтинговий аналіз показників діяльності, результативності, рентабельності, платоспроможності та інших, основаних на даних форм фінансової звітності та розрахунках, виявив, що Ваше підприємство – у числі кращих в Україні. Це говорить про його стабільність, високу ділову активність та конкурентоспроможність.

Ваше підприємство обійшло компанії, споріднені йому за видом діяльності та масштабами, і зайняло у **Національному бізнес-рейтингу** наступні позиції:

**1 місце (Золото)** серед суб'єктів господарювання України за показником «Коефіцієнт оборотаємості грошових коштів»;

**2 місце (Золото)** серед суб'єктів господарювання України за показником «Рівень витрат на оплату праці(%)».

Таким чином, поєднання розумної стратегії розвитку та професійної майстерності принесло в арсенал Ваших перемог престижне звання «Лідер року 2017».

Нагорода «Лідер року 2017» – підтвердження успіху, надійності, довіри клієнтів і партнерів, основане на перевірненій методиці оцінювання та реальних цифрах. А ще – нові можливості та переваги.

**Як керівника підприємства-лідера запрошуємо Вас у 2018 році на грандіозні ділові події:**

- 27 лютого – 1 березня - Азербайджан, м. Баку
- 20 квітня – Казахстан, м. Астана
- 23 серпня – Україна, м. Київ

Варіанти участі у програмах нагородження та подробиці проведення заходів надані в додатку до листа. Вибирайте найзручніший для Вас та реєструйтесь за телефонами оргкомітету Національного бізнес-рейтингу:

**+38 (044) 232-94-44, +38 (067) 234-10-00, +38 (063) 681-10-00.**

З повагою,



3 оригіналом  
згідно

Литвинова І. В.  
Голова оргкомітету  
Національного бізнес-рейтингу



**У ФАКТАХ – ІСТИНА**  
IN FACTUM VERITAS

начальник управління  
ДП «СРБУ «ЛІФТ-3»  
О.Ф.Рабінович





Hideez Technology  
[www.hideez.com](http://www.hideez.com)

№29 від 24.01.2018

**АКТ**  
**впровадження результатів дисертаційної роботи**  
**Кравченко Тетяни Іванівни**  
**на тему: «ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ**  
**УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ПРОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ**  
**ПРОДУКЦІЇ НА РИНОК»**

Цим актом підтверджується, що наукові результати дисертаційної роботи Кравченко Тетяни Іванівни, спрямованої на поліпшення теоретико-методологічних засад і методів формування організаційно-економічного механізму управління процесом просування інноваційної продукції на ринок, використано під час просування інноваційного проекту Hideez Key протягом 2015-2017 років на ринок. Зокрема, такі:

1. Метод розробки стратегії управління процесом просування інноваційної продукції на ринок – для інтерпретації вихідної інформації від потенційних споживачів щодо можливості вирішення їх проблем за допомогою інноваційної продукції Hideez Technology, що дозволило ініціювати розробку і просування інноваційної продукції – єдиного цифрового ключа Hideez Key на ринок.

2. Підхід до формування потенційного ринку інноваційної продукції - для визначення потенційних споживачів Hideez Key, оцінки ринкових позицій конкурентів та обрання методів заохочення потенційних споживачів.

3. Підхід до планування процесу просування інноваційної продукції на ринок – для визначення методів і строків просування Hideez Key на ринок.

4. Метод оцінки конкурентоспроможності інноваційної продукції – для виявлення існуючих та постійного генерування нових конкурентних переваг Hideez Key швидше за конкурентів.

Економічний ефект від впровадження результатів дослідження складає 200 тис. грн.

Директор

Заступник директору

Здобувач



О.В. Науменко

А.А. Конков

Т.І. Кравченко



## УКРАЇНА

Донецька обласна державна адміністрація

ДЕПАРТАМЕНТ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОГО  
РОЗВИТКУ І ЗОВНІШНІХ ВІДНОСИНбульвар Пушкіна, 34, м. Донецьк, 83105  
тел. +38 (062) 334-27-92, e-mail: guriz@ukr.net

## UKRAINE

Donetsk regional state administration

DEPARTMENT OF INVESTMENT INNOVATIVE  
DEVELOPMENT AND FOREIGN RELATIONSPushkin blv., 34 Donetsk 83105  
tel. +38 (062) 334-27-92, e-mail: guriz@ukr.net14.03.2014 № 4-095  
На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

## ДОВІДКА

про впровадження наукових результатів дослідження

Кравченко Тетяни Іванівни

на тему: «Організаційно-економічний механізм управління процесом  
просування інноваційної продукції на ринок»

Запропонований у дисертаційному дослідженні Кравченко Тетяни Іванівни на тему: «Організаційно-економічний механізм управління процесом просування інноваційної продукції на ринок» концептуально-стратегічний підхід використано департаментом при формуванні програмних документів з питань розвитку інноваційної діяльності в регіоні.

З повагою

Директор департаменту



Г.В. Бардакова

Баранова Ксенія Євгенівна  
(062) 307-13-33



Кооперация: взаємодопомога, демократія та мир!

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСІЛКИ  
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»**

36014, м. Полтава, вул. Ковалів 3  
п/р 26008000019421 в АТ «Укресімбанк», МФО 322313, код за ЄДРПОУ 01597997  
тел. (0532) 50-91-70, факс (0532) 50-02-22, e-mail: can@puet.edu.ua

№ 45-15/12 від «16» 03 2018 р.  
на № \_\_\_\_\_

**ДОВІДКА**

про впровадження в освітній процес результатів  
дисертаційної роботи **Кравченко Тетяни Іванівни**  
за темою: «Організаційно-економічний механізм управління процесом  
просування інноваційної продукції на ринок»

Основні положення та результати дисертаційної роботи Кравченко Т.І., поданої на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук, було використано у навчально-методичній роботі Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» при розробці навчальних і робочих програм для викладання навчальних дисциплін кафедри економіки підприємства та економічної кібернетики – «Оптимізація господарської діяльності підприємств», «Моделювання економіки», «Моделювання управлінських рішень в конкретних ситуаціях», «Інноваційний розвиток підприємств» (протокол № 9 від 2 березня 2018 р.). Рекомендовано впровадити в освітній процес при викладанні навчальних дисциплін наступне:

- «Інноваційний розвиток підприємств» - врахувати уточний у дисертації понятійно-категоріальний апарат щодо управління процесом просування інноваційної продукції на ринок;
- «Оптимізація господарської діяльності підприємств» - підхід до формування виробниками бюджету процесу просування інноваційної продукції на ринок - для поглиблення знань студентів у питаннях оптимізації джерел фінансування інноваційної діяльності підприємств;
- «Моделювання економіки» - модифіковані структурно-функціональну та імітаційну моделі дифузії інноваційної продукції - для закріплення практичних навичок студентів у питаннях планування дифузії інноваційної продукції на ринку;
- «Моделювання управлінських рішень в конкретних ситуаціях» - концепцію організаційно-економічного механізму управління процесом просування інноваційної продукції на ринок - для поглиблення знань студентів з приводу практичного застосування маркетингово-орієнтованого, ситуаційного, цільового та процесного підходів до управління.

Ректор



О. О. Нестуля

Дзевєріна 56 37 03





Кооперація: взаємодопомога, демократія та мир!

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСПІЛКИ  
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»**

36014, м. Полтава, вул. Ковалів 3  
 ліс 26008000019421 в АТ «Укресімбанк», МФО 322313, код за ЄДРПОУ 01597997  
 тел. (0532) 50-91-70, факс (0532) 50-02-22, e-mail: sal@ucsu.org.ua

№ 45-Р5/13 від 16 03 2018 р.  
 на № \_\_\_\_\_

**ДОВІДКА**

**про зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами**

Видана Кравченко Тетяні Іванівні в тому, що основні положення дисертаційної роботи «Організаційно-економічний механізм управління процесом просування інноваційної продукції на ринок» є складовою частиною науково-дослідних тем за замовленням ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»:

- «Інноваційна модель розвитку підприємств регіону в умовах економічних трансформацій» (номер держреєстрації 0110U007159, 2015–2020 рр.), що виконувалась на кафедрі економіки підприємства та економічної кібернетики, в межах якої обґрунтовано удосконалення методу розробки стратегії управління процесом просування інноваційної продукції на ринок;

- «Маркетингова діяльність підприємств на ринку товарів та послуг» (номер держреєстрації 0113U002624, 2015–2018 рр.), що виконувалась на кафедрі маркетингу, в межах якої здобувачем запропоновано підхід до формування потенційного ринку інноваційної продукції;

- «Методологія побудови інноваційних інтелектуальних життєздатних систем управління» (номер держреєстрації 0117U004078, 2017–2021 рр.), що виконувалась у Навчально-науковому інституті інноваційних технологій управління, де розроблено концепцію організаційно-економічного механізму управління процесом просування інноваційної продукції на ринок.

Запропоновані висновки та пропозиції виконано на професійному рівні, мають наукове обґрунтування та прикладне значення для вирішення проблем, пов'язаних з управлінням процесом просування інноваційної продукції на ринок.

Ректор



О.О. Нестуля

## ДОДАТОК Є

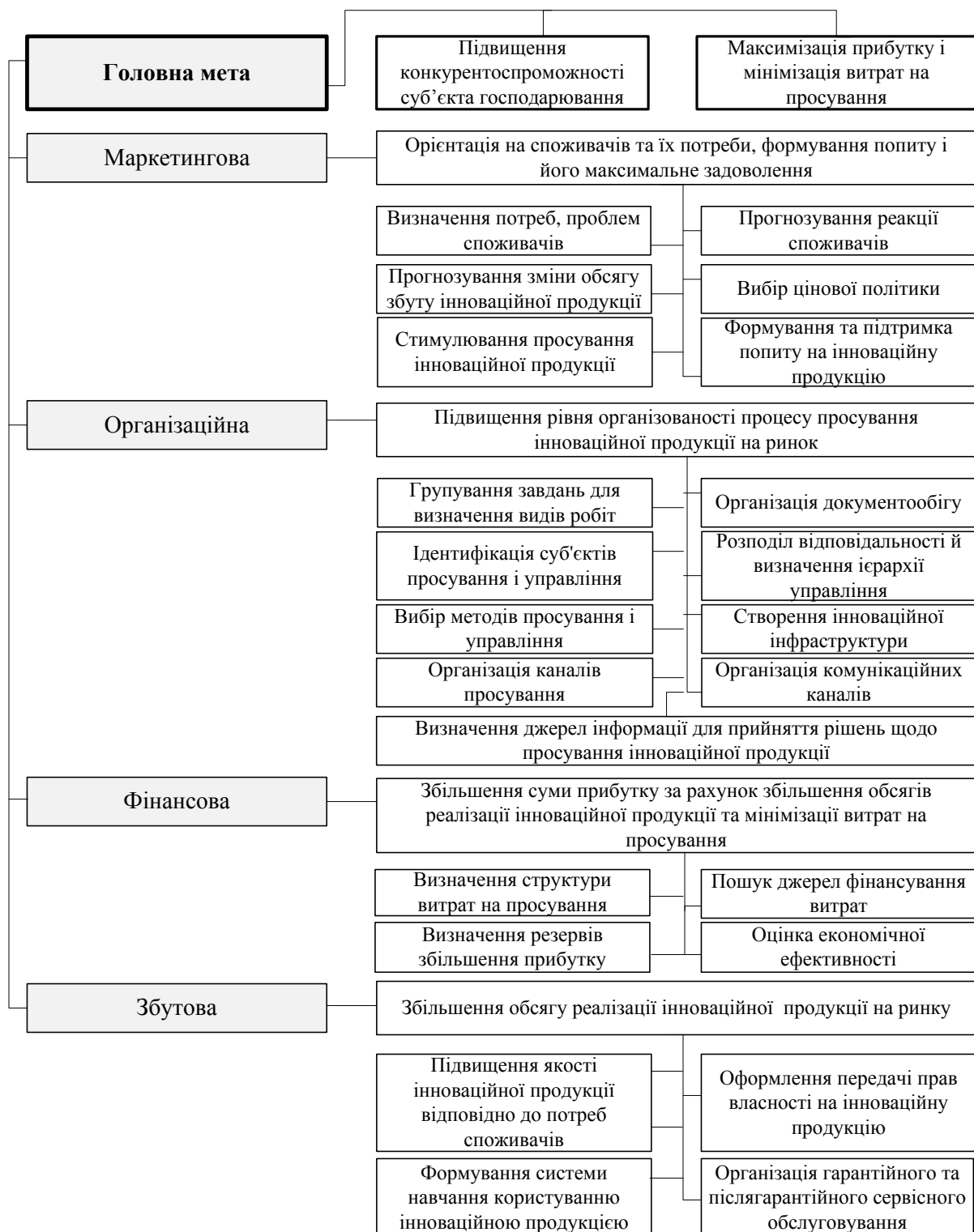


Рис. 1. Дерево цілей суб'єктів господарювання під час просування

інноваційної продукції на ринок

*Джерело: розроблено автором.*



Рис. 2. Структура ресурсів, необхідних для просування інноваційної бізнес-ідеї на ринок

*Джерело: розроблено автором.*





Рис. 3. Структура проекту рішення про просування інноваційної продукції на ринок

*Джерело: розроблено автором.*

## ДОДАТОК Ж

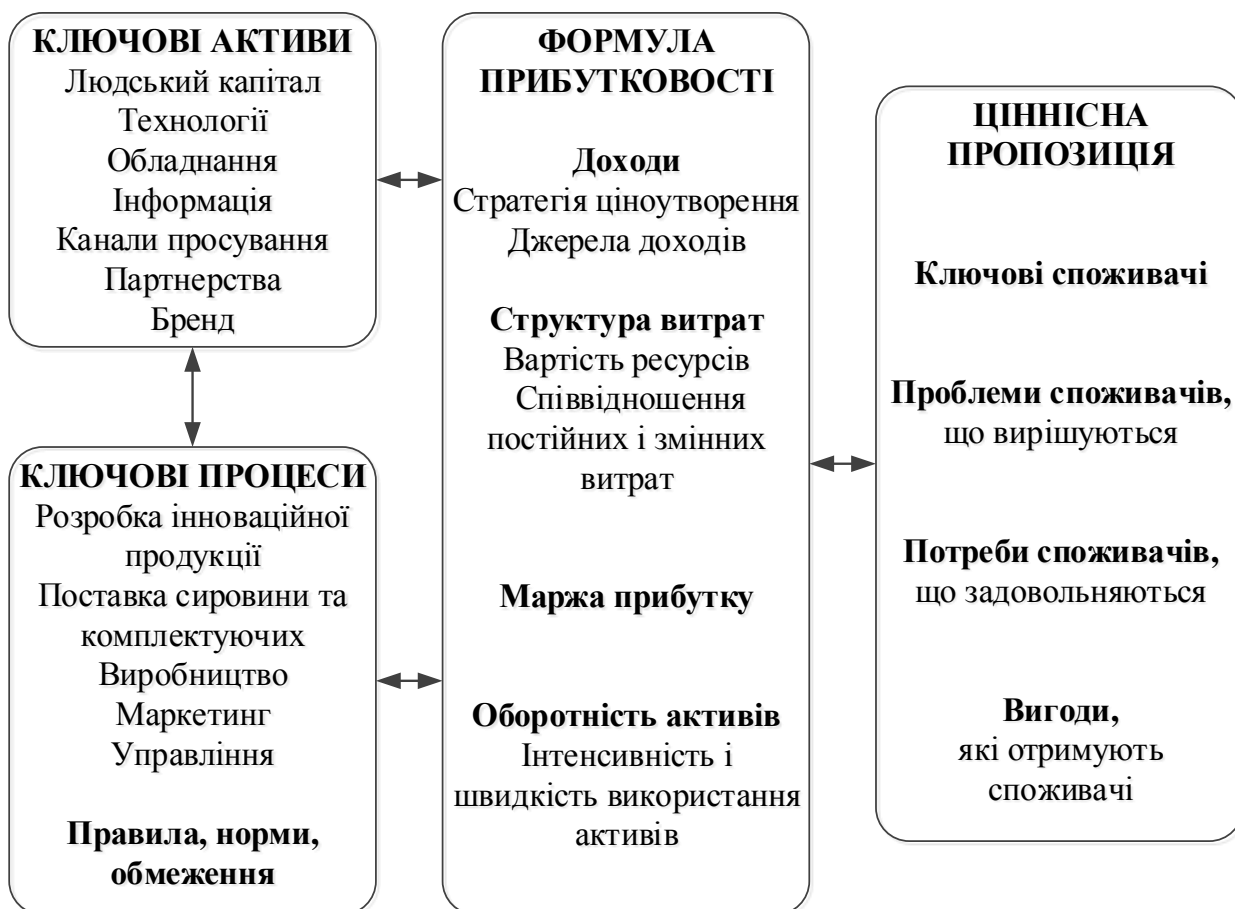


Рис. 1. Компоненти бізнес-моделі

*Джерело: розроблено автором на основі [61].*

<b>Ключові партнери</b> Стратегічне партнерство між неконкуруючими суб'єктами / між конкурентами  Спільні суб'єкти господарювання  Виробники / постачальники  Ключові дії  Ресурси, які від них можна отримати	<b>Ключові види діяльності</b> Розробка Виробництво Пошук нових рішень індивідуальних проблем споживачів Платформа / мережа  <b>Ключові ресурси</b> Матеріальні Інтелектуальні Трудові (людські) Фінансові	<b>Ціннісна пропозиція</b> Новизна Продуктивність Кастомізація Розв'язана задача Дизайн Бренд/статус Ціна Скорочення витрат Зменшення ризиків Доступність Зручність використання	<b>Відношення зі споживачами</b> Очікувані споживачами / Реалізуються на практиці Самообслуговування Консультації Автоматизоване обслуговування Спільноти Спільне виробництво  <b>Канали просування</b> Існуючі/Планові Переваги та недоліки кожного Можливість інтеграції Прямі/Непрямі Власні/Партнерів	<b>Сегменти споживачів</b> Масовий ринок  Нішевий ринок  Сегментований ринок  Диверсифікований  Багатостороння платформа  B2C/ B2B/ B2G
<b>Структура витрат</b> Акцент на витратах / Акцент на цінності Перелік витрат та Вартість ресурсів Фіксовані / змінні Економія на масштабі Економія від суміщення			<b>Потоки доходів</b> Джерела доходів існуючі/можливі Способи оплати Частка кожного грошового потоку у загальному доході <u>Способи генерування потоків доходів:</u> Продаж активів Плата за використання Абонентська плата Оренда / лізинг Ліцензування	

Рис. 2. Шаблон бізнес-моделі О. Остервальдера й І. Піньє

Джерело: [57]

## ДОДАТОК 3

Таблиця 1

**Завдання та функції систем ринковоорієнтованого інфраструктурного  
комплексу управління процесом просування інноваційної продукції на  
ринок**

Назва системи	Завдання і функції системи
1	2
Система інформаційного забезпечення	Надання доступу до інформаційних масивів даних з питань науки, техніки, технологій, інновацій, маркетингу тощо, що можуть знадобитися суб'єктам господарювання під час просування інноваційної продукції на ринок. Організаційні об'єкти: інформаційно-аналітичні центри та агентства, у тому числі при органах державної влади та територіальних органах статистики; центри новітніх інформаційних технологій вищої школи; інноваційні центри тощо
Система фінансово-економічного забезпечення	Надання прямої державної (бюджетної), а також непрямої (податкові та митні пільги тощо) підтримки під час просування інноваційної продукції на ринок; сприяння формуванню альтернативних (позабюджетних) джерел фінансування процесу просування інноваційної продукції на ринок. Організаційні об'єкти: бюджетні та позабюджетні фонди (у тому числі міжнародні) наукового, технічного та інноваційного розвитку; фонди венчурного фінансування; банки, фінансові та страхові компанії тощо
Система експертизи	Забезпечення об'єктивної, високопрофесійної і якісної незалежної оцінки та відбору інноваційних програм, проектів, пропозицій, що надаються суб'єктами господарювання на розгляд. Організаційні об'єкти: Український інститут науково-технічної експертизи та інформації, державні галузеві комісії з експертизи, центри та підрозділи вищих навчальних закладів, технопарків, інкубаторів бізнесу тощо
Система виробничо-технологічної підтримки	Підтримка під час апробації та виробництва інноваційної продукції (доступ до лабораторного обладнання, надання робочого місця у коворкінгу, лізинг обладнання тощо). Організаційні об'єкти: бізнес-інкубатори, інноваційно-технологічні центри, центри колективного користування науковим обладнанням, технопарки, технополіси, коворкінги
Система комерціалізації інноваційної продукції	Надання підтримки у сфері маркетингу, рекламній та виставковій діяльності, патентно-ліцензійній роботі і захисті інтелектуальної власності тощо. Організаційні об'єкти: Український Інститут промислової власності (Укрпатент); міжнародні патентні відомства [70], консалтингові та консультаційні агентства; технопарки, бізнес-інкубатори, бізнес-акселератори, територіальні виставкові центри і комплекси тощо

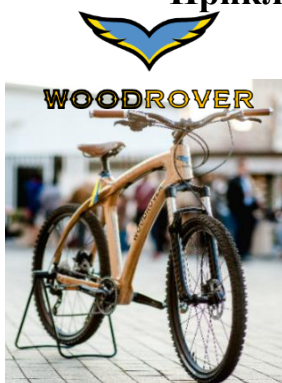
*Продовження табл 1. Додатку 3*

1	2
Система сертифікації	Забезпечення контролю й оцінки якості інноваційної продукції, що просувається на ринок її відповідності нормативно встановленим вимогам. Організаційні об'єкти: атестовані та акредитовані лабораторії і центри метрології і стандартизації, підрозділи наукових установ і організацій, вищих навчальних закладів тощо
Система підготовки й перепідготовки кадрів	Забезпечення кадрової підтримки під час просування інноваційної продукції на ринок, у тому числі навчання як окремих фахівців і підприємців, так і підготовка цільових «менеджерських команд» для реалізації конкретних інноваційних проектів. Організаційні об'єкти: факультети, відділення та центри вищих навчальних закладів; спеціалізовані центри навчання (у тому числі дистанційно) маркетингу і менеджменту в інноваційній сфері (у тому числі міжнародні); технопарки, бізнес-інкубатори та бізнес-акселератори тощо

*Джерело: розроблено автором на основі [61].*

## ДОДАТОК И

### Приклад односторінкової презентації (LivePlan Pitch)



#### WOODROVER

#### ПРОБЛЕМА, ЯКА ВИРІШУЄТЬСЯ

Чи хочете ви бути здоровими, стильними та унікальними?

#### НАШЕ РІШЕННЯ

Ми конструємо і виробляємо ексклюзивні велосипеди для відпочинку, туризму і спорту з дерев'яною рамою, якій притаманні унікальна міцність, жорсткість й амортизаційні властивості, що забезпечують більшу безпеку і комфорт під час їзди на велосипеді. Застосовуємо кращі технології і компоненти від передових виробників Shimano, Sram, Avid, RockShox тощо. За бажанням клієнта

комплектуюмо велосипеди аксесуарами, інструментами, велокосметикою.

#### ЦІЛЬОВИЙ РИНОК

У світі налічується близько 1 млрд. велосипедистів. На початковому етапі - США і країни Європи.

#### КАНАЛИ ЗБУТУ

Вело-магазини, спортивні магазини, інтернет-магазини.

#### КОНКУРЕНТИ

	Woodrover	Renovo	Connorcycles
Ціна, \$	4000	5800	5500
Клас	преміум	преміум	преміум
Впізнаваність бренду	-	+	+/-
Можливість встановлення аксесуарів	+	+	-

#### КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ

**Низька ціна** – до 30 % нижча за ціну конкурентів.

**Стильний і унікальний дизайн** – понад 90 % фокус-групи підтверджують.

**Екологічно чисте виробництво** – до 35 % зменшення шкідливих викидів в атмосферу.

#### КОМАНДА І КЛЮЧОВІ РОЛІ

**Валерій Грбатов, директор** – підприємець з 15-річним стажем виробництва меблів та столярних виробів, +380662900711, info@woodrover.eu

**Антон Лубнін, головний конструктор** – має понад 15 років стажу в авіабудуванні.

**Максим Філіппов, фінансовий консультант** – понад 5 років досвіду роботи в найбільших інвестиційних компаніях України.

**Тетяна Кравченко, ментор B-SHARKS** – досвід понад 10 років у формуванні стратегій розвитку бізнесу, +380504749613, tatiana\_kravchenko@b-sharks.com

#### СУЧАСНИЙ СТАН ПРОЕКТУ

*Власні кошти* – \$ 10 000 (R&D, виробництво WoodRover Alfa).

*В розробці: моделі велосипедів* – Road, Hipster, Electro, Female, Child; *комплектуючі* - вилка, кермо; *аксесуари* - шолом, педалі, підставка.

*Попередні замовлення* – 2 з США.

#### НЕОБХІДНЕ ФІНАНСУВАННЯ - \$ 144 000:

- обладнання – \$ 53 000;

- покриття втрат у перші 3 місяці роботи, в т.ч. маркетингові витрати – \$ 64 000;

- сертифікація за ISO 9001 й непередбачені витрати – \$27 000.

**ТЕРМІН ОКУПНОСТІ** – 2 роки.

**РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ ІНВЕСТИЦІЙ:** 1 рік = 114,6 %;

2 рік = 347,9 %

## ДОДАТОК І

Таблиця 1

**Основні показники, що використовуються під час оцінки  
економічної ефективності управління процесом просування інноваційної  
продукції на ринок**

Етап інноваційного процесу	Характеристика управлінського впливу	Основні показники
1	2	3
НДДКР	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ухвалення рішення про ініціювання інвестиційного проекту зі створення продукції з поліпшеними показниками якості на основі виявлення незадоволених потреб споживачів;</li> <li>• початковий маркетинг;</li> <li>• постановка цілей;</li> <li>• визначення необхідних ресурсів</li> </ul>	Частка незадоволених споживачів на ринку
		Прогнозна вартість реалізації проекту зі створення інноваційної продукції з поліпшеними характеристиками
		Прогнозний щорічний дохід від реалізації інноваційної продукції
		Співвідношення рентабельності продажів до і після просування інноваційної продукції на ринок
Розробка	<ul style="list-style-type: none"> <li>• пошук коопераційних зв'язків між суб'єктами у процесі просування на ринок;</li> <li>• оцінка альтернатив;</li> <li>• вибір способів кооперації</li> </ul>	Оцінка альтернатив, їх ранжування
Апробація	<ul style="list-style-type: none"> <li>• вибір методу і числа апробацій;</li> <li>• прогнозування реакції споживачів;</li> <li>• вибір стратегії і методу ціноутворення;</li> <li>• супроводжуючий маркетинг;</li> <li>• аналіз попиту на інноваційну продукцію;</li> <li>• прогнозування конкурентоспроможності інноваційної продукції</li> </ul>	Частка витрат на апробацію в загальному бюджеті на просування
		Прогнозна первісна частка ринку для інноваційної продукції
		Співвідношення виробничих можливостей з прогнозним попитом
		Прогнозний інтегральний показник конкурентоспроможності
Виробництво	<ul style="list-style-type: none"> <li>• встановлення остаточної ціни на інноваційну продукцію;</li> <li>• формування системи стимулів просування інноваційної продукції;</li> <li>• рекламний маркетинг</li> </ul>	Витрати на стимулювання просування для зростання доходу на 1 од. інноваційної продукції Витрати на рекламний маркетинг для росту доходу на 1 од. інноваційної продукції

Продовження табл. 1 Додатку I

1	2	3
Експлуатація	<ul style="list-style-type: none"> <li>• формування потенційного ринку збуту інноваційної продукції;</li> <li>• нарощування попиту на інноваційну продукцію;</li> <li>• сегментація ринку;</li> <li>• супроводжуючий маркетинг;</li> <li>• оцінка конкурентоспроможності інноваційної продукції;</li> <li>• виявлення напрямків підвищення якості інноваційної продукції;</li> <li>• дифузія інноваційної продукції;</li> <li>• оцінка ефективності управління</li> </ul>	Частка ринку на стадії експлуатації
		Рентабельність продажів
		Інтегральний показник конкурентоспроможності
		Прибуток на 1 од. інноваційної продукції за рахунок якісних змін
		Частка транзакційних витрат на доставку інноваційної продукції споживачеві в загальному бюджеті
		Фактичні витрати на реалізацію проекту зі створення інноваційної продукції
		Частка незадоволених споживачів на ринку після просування інноваційної продукції з поліпшеними характеристиками

*Джерело: розроблено автором у [76].*



## ДОДАТОК К

Таблиця 1

**Напрями активізації відділу маркетингу Донецького національного університету**

Напрямок активізації	Результат активізації
1	2
Сформовано перелік конкурентів ДонНУ та його конкурентні переваги	<ul style="list-style-type: none"> <li>• професійно-технічні та вищі навчальні заклади, розташовані у Вінницькій, Хмельницькій та Житомирській областях, що пропонують навчання за аналогічними й близькими до них спеціальностями (табл. 2 Додатку 3);</li> <li>• порівняння конкурентних переваг ДонНУ з перевагами конкурентів (табл. 2 Додатку 3)</li> </ul>
Визначено цільові аудиторії потенційних споживачів освітніх послуг ДонНУ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• випускники та учні старших класів загальноосвітніх навчальних закладів Вінницької, Хмельницької, Житомирської, Донецької і Луганської областей;</li> <li>• випускники і студенти професійно-технічних навчальних закладів і ВНЗ I–II рівнів акредитації, які здобули чи здобувають ОКР «Молодший спеціаліст»;</li> <li>• потенційні здобувачі другої вищої освіти;</li> <li>• випускники бакалаврату ДонНУ та інших навчальних закладів – потенційних здобувачів ступеня освіти «Магістр»;</li> <li>• вчителі шкіл – потенційних слухачів курсів підвищення кваліфікації.</li> </ul>
Використано маркетингові інструменти формування попиту та просування освітніх програм ДонНУ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• реклама в ефірному часі радіостанцій м. Вінниці, м. Житомир, м. Хмельницький («Наше радіо», «Європа плюс», «П'ятниця», «Авторадіо»);</li> <li>• реклама у друкованих ЗМІ і довідниках абітурієнтів (профорієнтаційні випуски газет «Університетські вісті» (у продовженні Додатку 3 наведено приклад сторінки економічного факультету), «Ріа Сім'я», «Незалежний кур'єр» і «Вінницької газети»; газети «Місто», «РІА», «По-українськи»; Довідник абітурієнта 2015-2017, Довідник ВНЗ Вінницької області; журнал «Сучасна освіта», каталог «Освіта та кар'єра 2015-2017»);</li> <li>• реклама у громадському транспорті (тролейбусах, трамваях, маршрутних таксі) м. Вінниці;</li> <li>• банерні оголошення у системі контекстної реклами Google AdWords з налаштуванням таргетингу за темами, ключовими словами, сайтами і географією потенційних вступників;</li> <li>• банерна реклама на освітніх і новинних порталах («Osvita.ua», «Osvita.com.ua» (з травня 2016 р. – «Education.ua»), «Abiturients.info», «Parta.ua», «Моя Вінниця», «20 хвилин»);</li> <li>• інформаційні повідомлення на телеканалі «ВІТА», на сайтах Вінницького регіонального центру оцінювання якості освіти, порталах «КМ Інформ», «Моє Місто», Вінницького молодіжного інформаційного центру, на сайтах районних відділів освіти; брендування груп Університету і факультетів у соціальних мережах, інформаційний супровід Вступних кампаній 2015-2017 рр., консультування абітурієнтів у соціальних мережах;</li> </ul>

## Продовження табл. 1 Додатку К

1	2
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• оновлення профілю університету на національних і регіональних Інтернет-порталах, в тому числі на: «Osvita.ua», «Education.ua», «Jobs.ua», «Parta.ua», «Моя Вінниця», «Abiturient.in.ua», «Abiturients.info Справочник Учебных заведений», «Спілка ректорів ВНЗ», «Вінницький молодіжний інформаційний центр», «Вінницький регіональний центр оцінювання якості освіти»; робота з відгуками і пропозиціями користувачів інформації;</li> <li>• оновлення електронної бази контактів навчальних закладів Вінницької області, центрів зайнятості, районних відділів освіти, бази даних абітурієнтів; здійснення постійної електронної розсилки інформаційних матеріалів за сформованими базами даних;</li> <li>• поштові розсилки інформаційних матеріалів Університету за сформованими базами даних;</li> <li>• телефонні дзвінки по базі ЗНЗ Вінницької області;</li> <li>• оновлення контенту на офіційному сайті ДонНУ, розробка онлайн сервісу для вступників на основі повної загальної середньої освіти «Розрахунок конкурсного балу» (<a href="http://ratingapplicant.donnu.edu.ua/">http://ratingapplicant.donnu.edu.ua/</a>)</li> </ul>
Розроблено та виготовлено зовнішні та внутрішні конструкції інформаційного призначення	зовнішні вивіски на корпуси, інформаційні таблички, плакати, стаціонарні (настінні) стенди для Приймальної комісії, мобільні банери для факультетів, промо-стійка з логотипом тощо
Розроблено, виготовлено й розповсюджено друковану рекламну і сувенірну продукцію для інформаційного супроводу профорієнтаційної діяльності	буклети Університету і факультетів, листівки, флаєри, афіші до Днів відкритих дверей і Вступної кампанії, оголошення, календарі кишенькові та настінні, брендовані блокноти і ручки тощо (приклад листівки див. у продовженні Додатку 3)
Організовано і прийнято участь у внутрішньо- і зовнішньокорпоративних заходах профорієнтаційного та іміджевого характеру	Днях відкритих дверей Університету (3 рази на рік), круглих столах і семінарах, святкових заходах, присвячених Дням Європи у м. Вінниці; «ярмарках професій», організованих районними центрами зайнятості, міжнародних виставкових заходах («Освіта та кар'єра – День студента»), проектній діяльності шкіл «молодих лідерів» та учнівських організацій; зборах директорів ЗНЗ м. Вінниці і Вінницької області
Прийнято участь у проектах, спрямованих на інформаційну підтримку ДонНУ у м. Вінниця	створено мобільні бригади з числа студентів і викладачів ДонНУ та проведено профорієнтаційні зустрічі, тренінги, відкриті уроки з випускниками 36 загальноосвітніх навчальних закладів м. Вінниці і 26 – м. Хмельницького з метою презентації освітніх програм ДонНУ і факультетів потенційним вступникам

## Продовження табл. 1 Додатку К

1	2
Здійснено маркетингові дослідження ринкового середовища діяльності ДонНУ	в основу вибору комунікаційних інструментів було покладено результати опитувань потенційних вступників у ході Днів відкритих дверей, показники відвідування офіційного сайту університету, отримані за допомогою сервісів Яндекс.Метрика і Google Analytics, показники набору 2015 р. і 2016 р., статистику реєстрації випускників ЗНЗ на зовнішнє незалежне оцінювання, результати досліджень і рейтингів провідних дослідницьких агенцій України щодо ефективності інструментів комунікацій
Укладено договори про співпрацю з навчальними закладами Вінницької області	разом - 36 договорів, з них: 29 – зі школами, 3 – з училищами, 3 – з коледжами, 1 – з технікумами
Залучено до співпраці молодіжні організації м. Вінниці та Вінницької області	Вінницьку молодіжну Раду, Обласні та районні центри зайнятості, Союз старшокласників «Лідер» при ВМПДЮ ім. Л. Ратушної, Студентський парламент Вінниччини, Спілку молодіжних організацій Вінниччини та ін.

*Джерело: розроблено автором.*

Таблиця 2

**Порівняння конкурентних переваг Донецького національного університету (м. Вінниця) з перевагами конкурентів у 2014-2015 н.р.**

Назва конкуренту	Конкурентні переваги та недоліки
Вінницький торговельно-економічний інститут Київського національного торговельно-економічного університету	<ul style="list-style-type: none"> <li>• готує студентів за аналогічними напрямками підготовки</li> <li>• має досить багато бюджетних місць</li> <li>• якісні умови праці і навчання</li> <li>• сприятливе місце розташування (всі корпуси у центрі міста)</li> <li>• статус національного</li> <li>• наявність в складі університету коледжу</li> <li>• галузеву приналежність – торгівля</li> </ul>
Вінницький національний аграрний університет	<ul style="list-style-type: none"> <li>• статус національного</li> <li>• наявність державних місць (хоча і незначна)</li> <li>• нижча ціна порівняно з ВТЕУ КНТЕУ</li> <li>• наявність студмістечка (корпуса і гуртожитки знаходяться на одній території)</li> <li>• умови праці (нещодавно зроблені ремонти корпусів)</li> <li>• активність гуртків художньої самодіяльності</li> <li>• наявність в складі університету коледжу</li> <li>• галузева приналежність – сільське господарство</li> </ul>
Вінницький національний технічний університет (лише з напрямку менеджмент)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• статус національного</li> <li>• наявність державних місць (хоча і незначна)</li> <li>• наявність студмістечка (на одній території з корпусами)</li> <li>• сприятливе місце розташування</li> </ul> <p>Недолік: ВНТУ – це технічний вуз</p>

## Продовження табл. 2 Додатку К

Вінницький фінансово-економічний університет	<ul style="list-style-type: none"> <li>• наявність студмістечка (корпуса і гуртожитки знаходяться на одній території)</li> <li>• сприятливе місце розташування</li> <li>• нижча плата за навчання порівняно із іншими навчальними закладами</li> <li>• наявність в складі університету коледжу, тобто можливість маневрування під час вступу, як через коледж (2 сертифікати ЗНО, або на базі 9-ти класів), так і через університет (3 сертифікати ЗНО)</li> <li>• немає галузевої належності</li> </ul> <p>Недолік: немає бюджетних місць, приватна форма власності</p>
Планові конкурентні переваги Донецького національного університету під час Вступної Кампанії 2015-2016 р.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• якість підготовки студентів;</li> <li>• наявність бюджетних місць;</li> <li>• місце розташування;</li> <li>• відповідне матеріально-технічне забезпечення</li> </ul>

*Джерело: розроблено автором.*

## Приклад сторінки економічного факультету ДонНУ у профорієнтаційному випуску газети «Університетські вісті»

# ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ



**Рік заснування: 1966**

21007, м. Вінниця, вул. Фрунзе, 4, к. 307, 312  
 +380 (67) 754-84-45  
 +380 (95) 405-32-05  
 +380 (98) 314-24-56  
 E-mail: ec.fcdonnu.edu.ua  
 Офіційний сайт: ec.donnu.edu.ua

Сторінки в соцмережах:  
 facebook.com/pages/Економічний-факультет-ДонНУ/102058773209404  
 vk.com/ec\_fcd  
 vk.com/club23827003  
 Сайт відкритої бізнес-академії: vba-donnu.at.ua

### КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ:

- 50-річний досвід підготовки економістів й управлінців;
- 5 000 випускників, які є успішними підприємцями та працюють на підприємствах, в органах державного управління, компаніях в Україні, США, Західній Європі, Канаді, Китаї;
- участь міжнародних проектів і програм "подвійних" дипломів з європейськими університетами;
- 15 економічних спеціальностей;
- практична спрямованість освітніх програм у відповідності до перспективних видів бізнесу;
- 1 500 студентів, з яких 785 навчаються за кошти державного бюджету;
- 120 викладачів високого рівня кваліфікації (24 доктори і 80 кандидатів наук);
- викладачів-практиків, які мають власний підприємницький досвід;
- отримання освіти за унікальними в Україні магістерськими програмами "Бізнес-адміністрування" та "Прикладна економіка".

### НАПРЯМИ ПІДГОТОВКИ:

«Економіка підприємства», «Економічна кібернетика», «Економічна теорія», «Маркетинг», «Менеджмент», «Міжнародна економіка», «Міжнародний бізнес», «Облік і аудит», «Прикладна статистика», «Товарознавство і торговельно-підприємницький», «Управління персоналом і економіка праці», «Фінанси і кредит».

### МІСЦЯ МАЙБУТНЬОГО ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ:

підприємства, організації та установи всіх форм власності та сфер економіки, концерни, холдинги, асоціації, банки та кредитні спілки, страхові компанії, інвестиційні фонди, фонди та товари біржі, органи державної влади та місцевого самоврядування, державна фінансова інспекція, державна фінансова служба, державне казначейство, пенсійні фонди, державна служба зайнятості, консалтингові компанії, рекрутингові, рекламні, туристичні агенції, власний бізнес, вищі навчальні заклади (ВНЗ І-ІІ рівня акредитації, лиці, коледжі, гімназії), науково-дослідні установи, торгово-промислова палата, посольства, консульства іноземних держав, дипломатичні і торгові представництва України за кордоном, міжнародні засоби масової інформації.

### ПОСАДИ, ЯКІ МОЖУТЬ ОБИМАТИ ВИПУСКНИКИ ФАКУЛЬТЕТУ:

Керівник підприємства, установи, організації.  
 Фінансовий, комерційний, виконавчий директор; HR-директор; HR-бізнес-партнер; директор з маркетингу, з продажів, з логістики, з персоналу, з розвитку, роздрібною мережі; директор філії, представництва компанії, департаменту.  
 Начальник фінансового, економічного відділу; відділу маркетингу та PR, відділу логістики, відділу кадрів, відділу по роботі з персоналом, відділу праці та зарплати, відділу навчання персоналу, відділу бухгалтерії, відділу бюджетування, відділу роздрібною бізнесу, відділу корпоративного бізнесу.  
 Головний: бухгалтер, економіст, аудитор, спеціаліст адміністративних підрозділів підприємства, установи, організації.  
 Менеджер: з продажів, з логістики, з закупок та забезпечення, зовнішньо-економічної діяльності; клієнт-менеджер; бренд-менеджер; PR-менеджер; мерчендайзер; Інтернет-маркетолог; фінансовий аналітик, менеджер, консультант, інспектор, контролер; консультант: з управління активами, з розвитку, кредитний; економіст з аналізу та контролю операційної діяльності; податковий інспектор, консультант; внутрішній аудитор; економіст: аналітик, з праці; нормувальник; спеціаліст: з пільг та компенсацій, з внутрішнього PR; страховий агент, брокер; рекрутер; бізнес-тренер; медіатор; інспектор з кадрів; митний брокер, декларант.



Студентське життя

**Відкрита бізнес-академія** – інтелектуальне середовище для розвитку бізнес-компетенцій та особистісного зростання. Ми пропонуємо авторські тренінги, майстер-класи, воркшопи, бізнес-ігри, економічні квести. Працюють школи маркетингологів, фінансистів, підприємців. Переваги: неакадемічний стиль викладання, інтерактивний характер занять.

**Студенти будуть власну кар'єру** та відпрацюють управлінські компетенції вже з першого курсу в органах студентського самоврядування, раді молодих вчених, БВА, службі працевлаштування та консалтінгу, start-up лабораторії, асистують в розробці та проведенні тренінгів БВА.

**Наші партнери:**

- Східноєвропейська асоціація менеджменту
- Лондонська Школа бізнесу та фінансів
- Університет «Northumbria» (м. Ньюкасл, Великобританія)
- Університет м. Кардіф (Великобританія)
- Університет м. Кордоба (Іспанія)
- Господарська академія (Італія)
- Д. Ценова (м. Свіслаць, Болгарія)
- Міжнародна Школа бізнесу

**ФЕШНІ ФАКУЛЬТЕТУ**



## Приклад профорієнтаційного буклету економічного факультету ДонНУ

**ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Класичний університет європейського типу

Один з перших українських вишів, що увійшов до міжнародного рейтингу QS World University Rankings

50 договорів про співпрацю з іноземними університетами

Входить у ТОП-10 університетів України

Сучасний культурно-просвітницький центр

Учасник Європейської Асоціації Університетів

**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

учасник програм обміну студентами з університетами Європи ERASMUS+

Відкрита Бізнес-академія

45 000 випускників

152 викладача вищого рівня кваліфікації

25 докторів наук

84 кандидатів наук

13 магістерських програм

12 бакалаврських програм

785 навчаються за коштів державного бюджету

1500 студентів

21007, м.Вінниця, вул. Фрунзе, 4,  
деканат економічного факультету, каб. 307, 312

(095) 405-32-05  
(098) 314-24-56  
(067) 754-84-45

[www.ec.donnu.edu.ua](http://www.ec.donnu.edu.ua)  
[ec.fcl@donnu.edu.ua](mailto:ec.fcl@donnu.edu.ua)

## ДОДАТОК Л

### Результати Вступних кампаній Донецького Національного Університету

Таблиця 1

**Загальна кількість абітурієнтів, які подавали заяви на вступ на  
початковий цикл навчання до ДонНУ у 2015-2017 рр.**

СО/ОКР	Денна форма навчання			Заочна форма навчання		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
СО «Бакалавр»	2 589	4 407	3 433	148	185	247
ОКР «Спеціаліст»	232	197	-	220	175	-
СО «Магістр»	250	307	572	313	374	371
Загальна кількість	3 071	4 911	4 005	681	734	618

*Джерело: розроблено автором на основі [77-79].*

Таблиця 2

**Зведені результати Вступних кампаній ДонНУ  
(зараховано студентів) 2014-2017 років**

СО/ОКР	Денна форма навчання				Заочна форма навчання			
	2014	2015	2016	2017	2014	2015	2016	2017
СО «Бакалавр» на базі повної загальної середньої освіти	1121	825	865	887	603	68	108	115
СО «Бакалавр» (на базі молодшого спеціаліста)	0	120	225	127	0	166	165	120
СО «Бакалавр» (друга вища, паралельне навчання)	0	3	0	0	0	47	46	49
ОКР «Спеціаліст»	701	139	133	-	347	146	83	-
СО «Магістр»	577	341	445	416	374	255	318	229
Загальна кількість	2399	1428	1668	1430	1324	682	720	513
Різниця з попереднім роком	-971	240	-238		-642	38	-207	

*Джерело: розроблено автором на основі [77-79].*

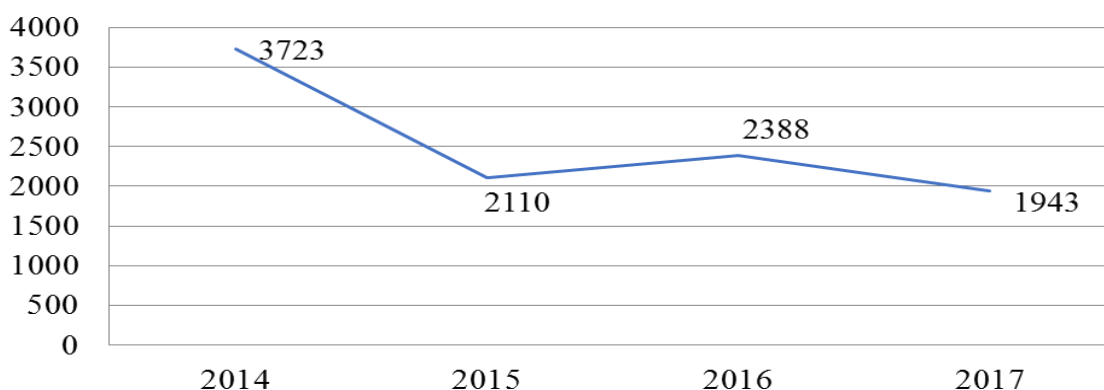


Рис. 1. Динаміка зарахувань студентів до ДонНУ за результатами Вступних кампаній 2014-2017 рр.

*Джерело: розроблено автором на основі [86-88].*

**Аналітична довідка**

Конкурс під час вступу до ДонНУ на денну форму навчання у 2015 р. збільшився до 12 заяв на одне місце (проти 8 у 2014 р.), яке фінансується за кошти державного бюджету, але не досягнув рівня 2013 та 2012 рр. (16 і 15 відповідно). На заочній формі навчання конкурс зменшився до 1,6 заяв на 1 місце (проти 7 у 2014, 2013 і 2012 рр.).

У 2017 р. не відбувався прийом на ОКР «Спеціаліст», що зменшило кількість зарахованих на СО «Магістр» за державним замовленням на 36,1 %.

Згідно Наказів про зарахування на навчання до ДонНУ за всіма СО і ОКР (без урахування іноземців, які вступають за міжнародними угодами) за денною формою навчання у 2015 р. зараховано на 36,97 % менше абітурієнтів, ніж у 2014 р., а за заочною формою навчання – майже у половину менше (50,23 % від показника 2014 р.).

На СО «Бакалавр» у 2015 р. зараховано за денною формою навчання на 20,34 % менше осіб, ніж у 2014 р. При цьому у загальній кількості зарахованих 71,8 % – на місця за рахунок державного замовлення та 99,07 % – за кошти юридичних та фізичних осіб. Абітурієнти більше цікавилися такими напрямками підготовки, як «Журналістика» (86,6 осіб на місце), «Міжнародні відносини» (35,2 особи на місце), «Економіка підприємства» (23,9 осіб на місце).

Особливістю Вступної кампанії ДонНУ 2015 р. на СО «Бакалавр» на базі повної загальної середньої освіти було зменшення зацікавленості вступників у заочній формі навчання на 88,7 % у порівнянні з 2014 р. Найбільший конкурс спостерігався на напрям підготовки «Правознавство» – 7,7 осіб на місце, «Історія» – 2,4 особи на місце, «Біологія» – 1,8 осіб на місце.

На ОКР «Спеціаліст» зараховано 19,83 % осіб від аналогічного показника 2014 р. за денною формою навчання та 42,07 % – за заочною, у той час як показники вступу на ОКР «Магістр» значно кращі – 59,10 % та



68,72 % відповідно.

За результатами зарахування за всіма СО і ОКР та формами навчання безперечним лідером є економічний факультет – 673 особи, що складає 31 % від всіх студентів набору 2015 р., на другому місці із 352 особами (16 %) – юридичний факультет, третє місце у переліку найбажаніших для абітурієнтів у ДонНУ став філологічний факультет, до лав якого вступило 310 осіб (14 %). Найневдалішою Вступна кампанія була для хімічного факультету (всього зараховано 87 осіб).

Нововведенням Вступної кампанії 2015 р. стало тестування абітурієнтів з використанням автоматизованих комп'ютерних систем. Використання комп'ютерних тестів є цілком логічною новацією ДонНУ та відповідає сучасним тенденціям розвитку системи освіти України. Впровадження дистанційної форми вступних випробувань дозволило збільшити кількість абітурієнтів за рахунок тих, хто не мав можливості за поважних обставин (наприклад, перебування в зоні АТО) приїхати до м. Вінниці.

Однією з важливих особливостей організації вступної кампанії ДонНУ 2016 р. стало продовження та поширення практики проведення іспитів за допомогою системи Moodle. Враховуючи позитивний досвід проведення іспитів з використанням платформи Moodle у кампанії 2015 р., було прийнято рішення про проведення усіх вступних випробувань для вступу на СО «Магістр» та ОКР «Спеціаліст» виключно з використанням електронних систем проведення іспитів. Загалом під час вступної кампанії 2016 р. з використанням платформи Moodle було прийнято понад 2 000 іспитів.

## ДОДАТОК М

### Аналітична довідка щодо стану ліфтової галузі в Україні на 01.01.2018 р.

Ліфти належать до вертикального транспорту підвищеної небезпеки і, згідно з вимогами Держстандартів, їх експлуатація після закінчення 25 років встановленого терміну заборонена без проведення експертної оцінки. Станом же на 01.01.2017 р. в Україні у системі ЖКГ налічується 27 125 будинків, в яких встановлено 85940 ліфтів. Кількість ліфтів, які відпрацювали термін служби понад 25 років – 51 940, що становить 60,4 % від загальної кількості ліфтів (рис. 1).

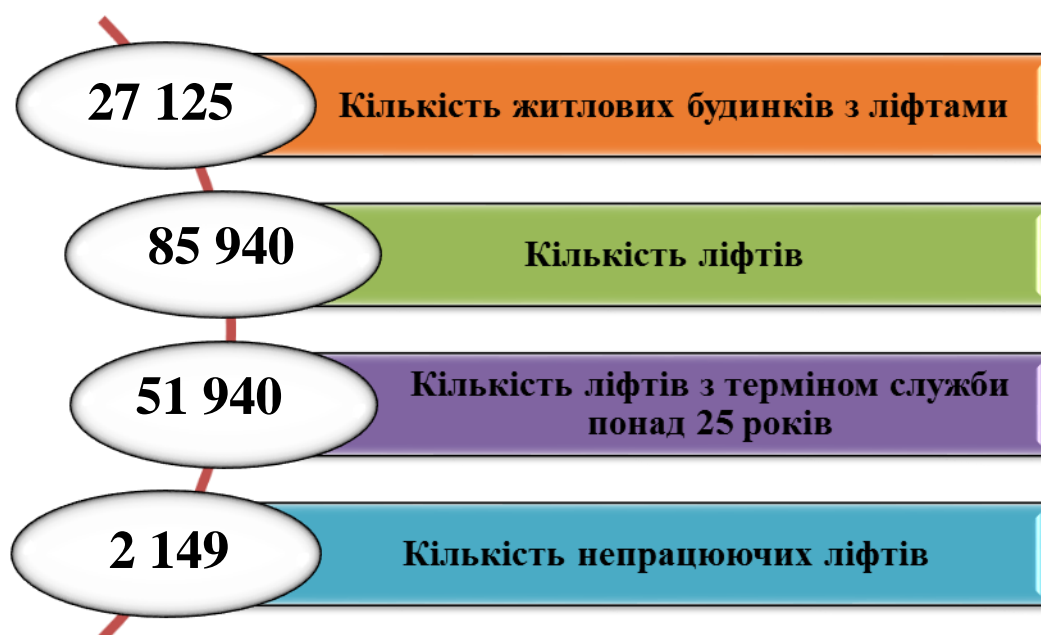


Рис. 1. Стан ліфтової галузі в Україні у системі ЖКГ на 01.01.2018 р.

*Джерело: розроблено автором за інформацією [81].*

У м. Києві на кінець 2017 р. налічувалось 22174 ліфти у житлових будинках, 45 % (10000 штук) з яких 25,8 % – відпрацювали нормативний термін 25 років (рис. 2) [81].

За підрахунками спеціалістів Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України для відновлення технічного стану ліфтового обладнання знадобиться понад 10,5 млрд. грн.

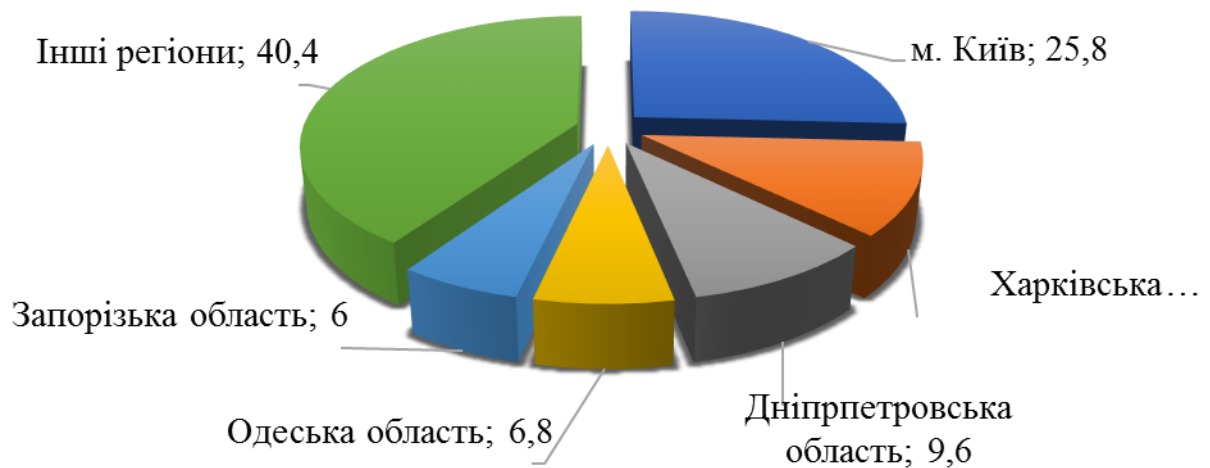


Рис. 2. Структура ліфтового парку України за регіонами у 2017 р., %

*Джерело: Розроблено автором за інформацією [90].*

У тому числі, 1,7 млрд. грн – на ремонт ліфтів, 2,2 млрд. грн – на модернізацію, 6,6 млрд. грн – на заміну ліфтів [80].

З метою реалізації Комплексної цільової програми підвищення енергоефективності та розвитку житлово-комунальної інфраструктури м. Києва на 2016-2020 рр. [82] наприкінці 2016 р. Київської міської радою затверджено Положення про співфінансування реконструкції, реставрації, проведення капітальних ремонтів, технічного переоснащення спільного майна у багатоквартирних будинках міста Києва (далі – Програма співфінансування «70/30») [83].

У межах Програми співфінансування «70/30» у 2018 р. з бюджету розвитку м. Києва на реконструкцію ліфтового обладнання заплановано виділити 26 млн. грн, що складає лише 26 % від виділеної (але не використаної) суми у 2017 р. Загалом, за чинною Програмою співфінансування «70/30», на відновлення ліфтового парку м. Києва потрібно 740 млн. грн (тобто знадобиться 28-29 років).

Практично у всіх регіонах України технічний стан ліфтів, що працюють, не може у повному обсязі гарантувати їх безпечність та надійність

під час експлуатації, бо у занедбаному стані перебувають також і диспетчерські системи. Відповідно до Правил будови та безпечної експлуатації ліфтів, пасажирські ліфти, встановлені у житлових будинках, мають бути обладнано двосторонньою системою зв'язку між кабіною ліфта та диспетчерським пунктом аварійної служби ліфтів [84]. Згідно зі статистикою по Україні, понад 70 % ліфтів експлуатується з непрацюючими системами двостороннього диспетчерського зв'язку кабін ліфтів із диспетчерськими пунктами або пунктами розміщення обслуговуючого персоналу [80]. Такий стан диспетчерських систем не може забезпечити своєчасну евакуацію пасажирів із кабін ліфтів під час зупинки ліфта та виникненні позаштатної ситуації (пожежі, погіршення здоров'я та ін.). Проте, нові диспетчерські практично не будуються і не вводяться в експлуатацію [80].

Незважаючи на таке становище, власники ліфтів не вживають належних заходів щодо поліпшення ситуації [80]:

- ігнорують проведення експертних обстежень ліфтів у зв'язку з відпрацюванням терміну служби, їх ремонту та проведення позачергового технічного огляду для визначення можливості їх подальшої безпечної та безаварійної експлуатації;
- не приділяють належної уваги проведенню ремонтних робіт будівельної частини ліфтових шахт та машинних приміщень, що призводить до виходу ліфтів із ладу внаслідок потрапляння вологи, будівельного пилу та штукатурки на елементи ліфтів;
- не забезпечують належне освітлення приміщень з ліфтовим обладнанням (близько 60 % підходів до машинних приміщень ліфтів та 20 % шахт ліфтів не мають освітлення), що суттєво впливає на якість обслуговування ліфтів та може призвести до травмування працівників обслуговуючих організацій під час виконання належних робіт;

• не проводять роз'яснювальну роботу серед мешканців багатоповерхових будинків, які користуються ліфтами, про правила безпечного користування ліфтами, що призводить до позачергового виходу з ладу ліфтового обладнання внаслідок перевезення в ліфтах небезпечних речовин, перевантаження ліфтів (особливо будівельних матеріалів, важких меблів).

Таблиця 1

**Результати роботи відділу продажу ДП «СРБУ «ЛІФТ-3» з заохочення нових та утримання існуючих споживачів**

Назва заходу	Показники	2016	2017
1	2	3	4
<b>Робота з новими споживачами</b>			
Участь у тендерах на технічне обслуговування ліфтів та ОДС	Кількість підписаних договорів	21	29
	Вартість, грн (без ПДВ)	1494070,20	1942291,26
Проведення технічного аудиту ліфтів	Кількість підписаних договорів	2	7
	Вартість, грн (без ПДВ)	2500,00	20833,33
Проведення семінарів, тренінгів, консультацій: Центр навчання ефективним комунікаціям; Школи ефективного ОСББ; Публікація статей у спеціалізованих виданнях	Кількість звертань після проведених заходів	2	5
	Кількість підписаних договорів після проведених заходів	1	3
	Вартість, грн (без ПДВ)	32760,00	283200,00
Залучення нових споживачів на технічне обслуговування ліфтів та ОДС іншими способами	Кількість підписаних договорів	5	27
	Вартість, грн (без ПДВ)	142764,00	1430864,28
<b>Робота з існуючими споживачами</b>			
Збереження існуючих споживачів які змінили організаційно-правову форму	Кількість підписаних договорів із споживачами, які змінили організаційно-правову форму	1	4
	Вартість, грн (без ПДВ)	44544,36	179413,68

## Продовження табл. 1 Додатку М

1	2	2	4
Підвищення ціни на ТО/обслуговування ОДС існуючим споживачас	Кількість підписаних додаткових угод на підвищення вартості послуг	33	106
	Вартість, грн (без ПДВ)	139388,04	575892,94
Підписання договорів на виконання ремонтів	Кількість підписаних договорів на ремонт	18	26
	Вартість, грн (без ПДВ)	1245400,33	1986632,47
Утримання споживачів, які мають намір розірвати договір на ТО ліфтів/ обслуговування ОДС (надіслано офіційного листа)	Кількість збережених договорів	1	4
	Вартість, грн (без ПДВ)	30000,00	169523,14
Робота з партнерами			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Листування / переговори з потенційними партнерами (у т.ч. англійською мовою);</li> <li>• Оформлення відносин з партнерами;</li> <li>• Розміщення інформації про партнерів на сайті</li> <li>• Налагодження контактів з каналами телебачення, радіо</li> </ul>	Кількість підписаних договорів з партнерами	0	3
	Кількість підписаних договорів із споживачами, рекомендованими партнерами	0	2
	Вартість, грн (без ПДВ)	0	222000,00
Загальна вартість підписаних договорів, грн (без ПДВ)		3131426,93	6810651,10

Джерело: розроблено автором.

Таблиця 2

**Витрати на залучення нових споживачів ДП «СРБУ «ЛІФТ-3»  
у 2016-2017 рр.**

Назва заходів	Запровадження акцій	Витрати, грн	
		2016	2017
1	2	3	4
Акції			
1 раз в тиждень 1 годину консультацій фахівців (тел / скайп / запрошення в офіс)	Безкоштовно	0	0
Підтримка ОСББ – «Перший місяць технічного обслуговування ліфтів за 1 грн»	Друк 1000 шт. флаєрів	460	460
Підтримка ОСББ – «Відновлення ОДС – безкоштовно»	Друк 1000 шт. флаєрів	520	520
Іміджеві заходи			
Вивіска та табличка з назвою вулиці і логотипом на адміністративній будівлі	1 вивіска 1 табличка	0	1700

*Продовження табл. 2 Додатку М*

Брендовані наліпки на автомобілі аварійної служби	2 автомобілі	0	5400
Брендований спецодяг	50 комплектів	35000	20000
Просування сайту	3500 грн / міс.	10500	42000
Підтримання сторінки у Фейсбуці	Безкоштовно	0	0
Іміджева продукція	Блокнот – 100 шт.; ручка – 100 шт.; календар – 30 шт.; папка – 100 шт.; листівки – 100 шт.	6400	7800
Загальна вартість витрат, грн (без ПДВ)		52880	77880

*Джерело: розроблено автором.*

## ДОДАТОК Н

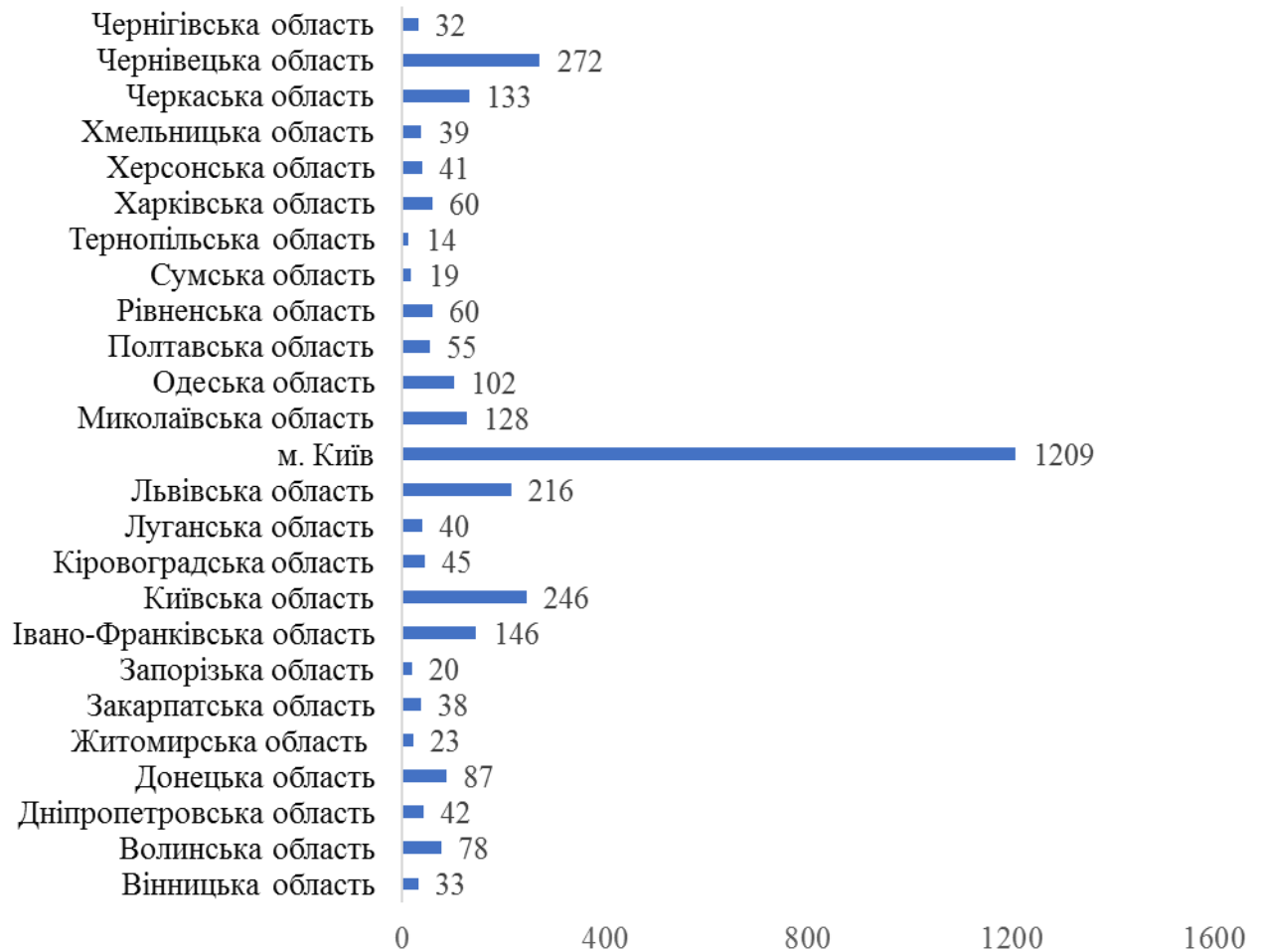


Рис. 1. Кількість зареєстрованих правопорушень у сфері кіберзлочинності у розрізі регіонів України у 2017 р., шт.

*Джерело: Розроблено автором на основі [95].*

### Довідкова інформація щодо характеристик цифрового ключа

#### Hideez Key

Hideez Key представляє собою мініатюрний пристрій розміром 33x33x9 мм та вагою 9 гр., що може функціонувати до 6 місяців від однієї батареї CR2032. Зв'язок з комп'ютером та телефоном здійснюється за допомогою кодованого каналу Bluetooth 4.0, що забезпечує надійну та безпечну систему збереження чутливих даних.

За функціоналом Hideez Key – єдиний цифровий ключ з такими можливостями:



- автоматичне блокування / розблокування комп'ютера, планшета та вхід з відповідно обраним обліковим записом;
- бездротовий апаратний менеджер паролів з автоматичним чи мануальним введенням у відповідні програми і поля веб-сторінок для комп'ютерів та смартфонів;
- двофакторна аутентифікація;
- ключ до цифрового замка стандарту RFID;
- охорона цінних речей, таких як гаманець, портфель, в'язка ключів чи сумка, до яких прикріплено мітку Hideez Key;
- дистанційне подання команд на смартфон чи комп'ютер за допомогою багатофункціональної кнопки та ін.

Цифровий ключ поєднує у собі декілька різноманітних функцій: може бути використано у якості менеджера паролів (з можливістю генерації одноразових паролів для сервісів з двофакторною аутентифікацією, сховище до 1000 облікових записів), а також для відкриття цифрових замків (RFID-стандарт Em-Marine або HID, 125 kHz), розблокування та блокування комп'ютерів. Ключ сумісний з ОС Windows и MacOS, а також з iPhone та Android.

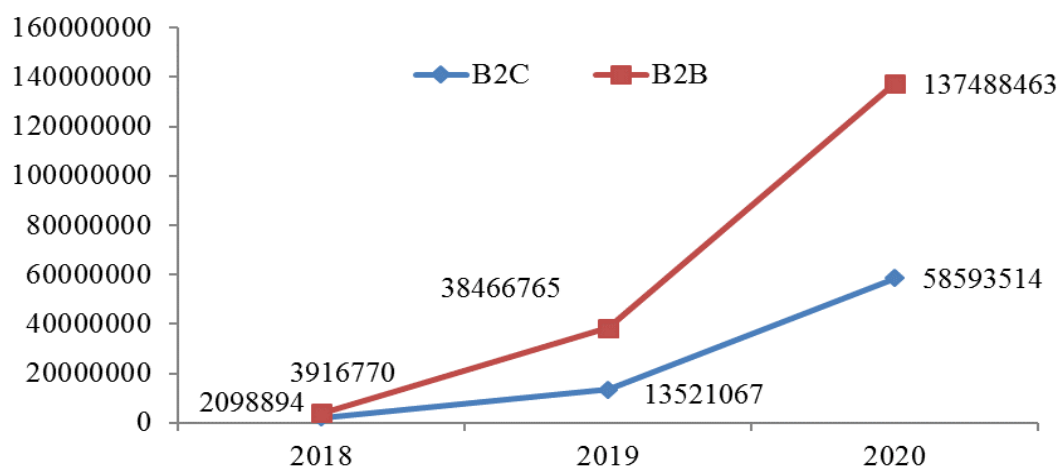


Рис. 2. Динаміка планової виручки від реалізації Hideez Key у 2018-2020 рр., грн

Джерело: Розроблено автором.

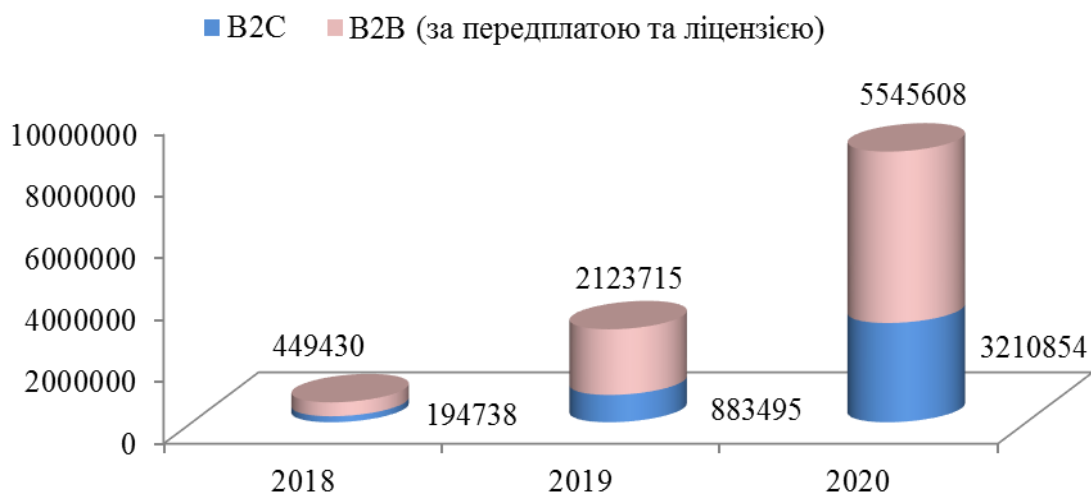


Рис. 3. Динаміка прогнозного валового прибутку Hideez Technology у 2018-2020 рр., грн

Джерело: Розроблено автором.

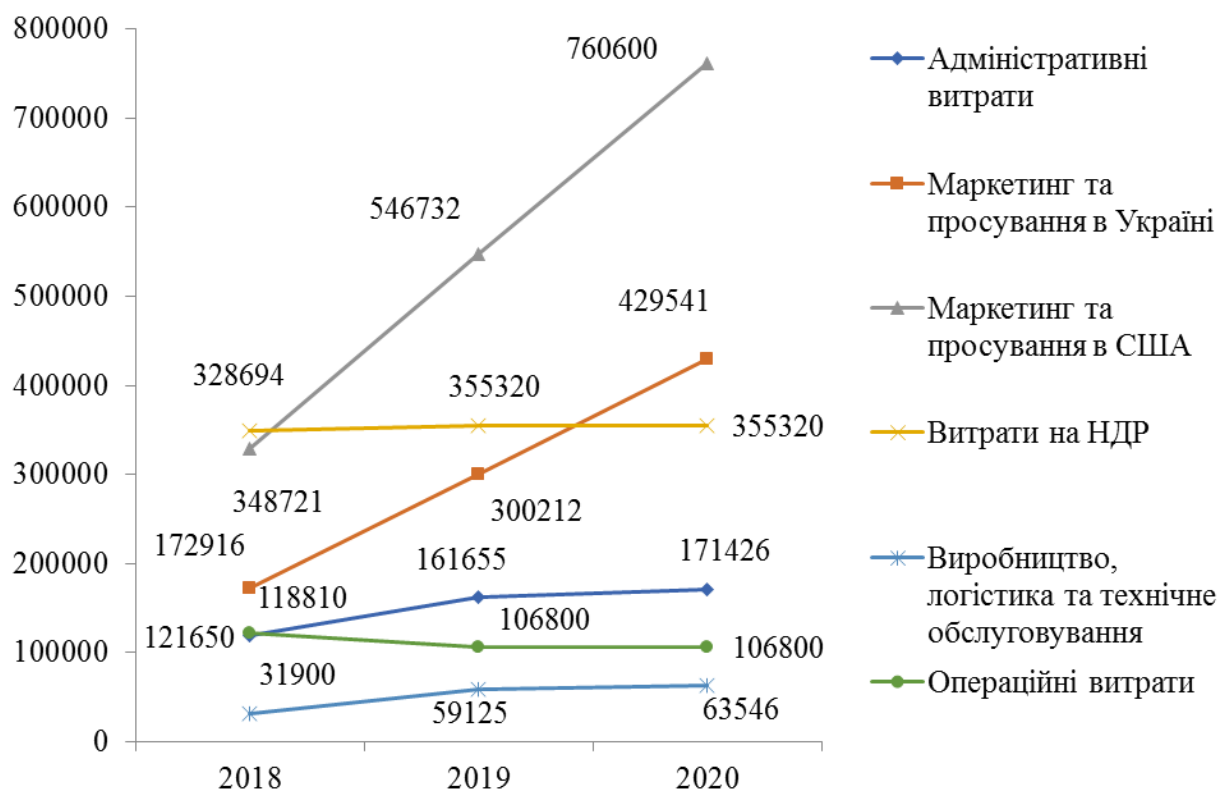


Рис. 4. Структура витрат на просування інноваційної продукції Hideez у динаміці (2018-2020 рр.), грн

Джерело: Розроблено автором.

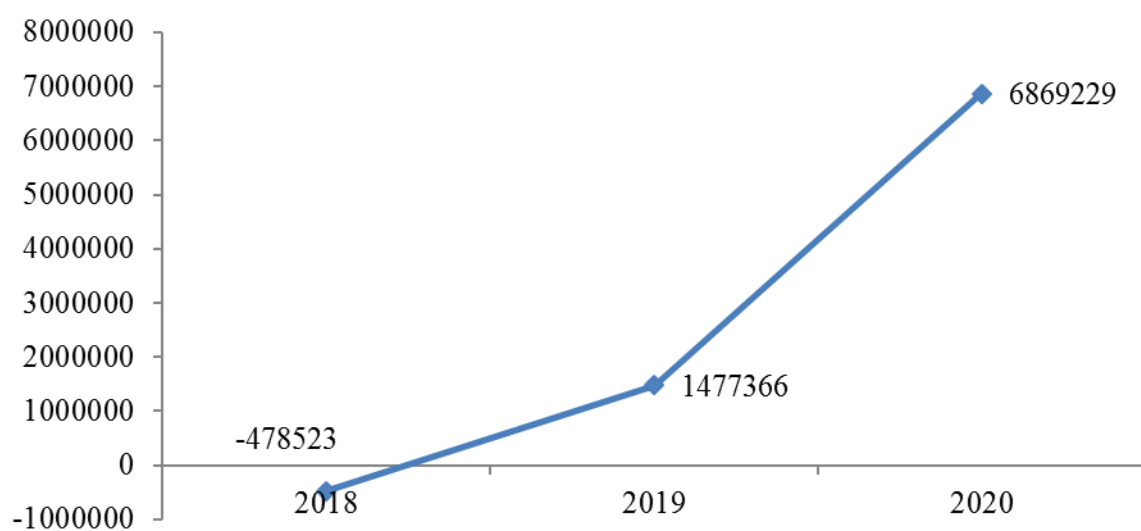


Рис. 5. Динаміка чистого прибутку (збитку) проекту Hideez  
у 2018-2020 рр., грн

*Джерело: Розроблено автором.*

## ДОДАТОК О

### Приклад Executive Summary

#### CONTACT INFORMATION:

Hideez Group Inc.  
 541 Jefferson Avenue, Suite 100  
 Redwood City, CA 94063  
 +1 (650) 416 80 54  
 hideez.com  
 on@hideez.com

#### FINANCIAL INFORMATION:

Company Stage:	Release
Previous Capital:	\$400.000
Monthly Net Burn:	\$12.000
Capital Seeking:	\$750.000

#### USE OF FUNDS

Product Development:	25%
Sales channel:	25%
Marketing:	40%
Patents:	10%

#### FOUNDERS TEAM

Oleg Naumenko - Founder, CEO  
 Serial Entrepreneur with innovative vision, vast experience in product launches and sales. Co-founder and Chief Strategy Officer of PocketBook, which became No.3 global manufacturer of e-ink devices after Amazon and Sony.  
 Andrey Konkov - Founder, COO  
 Owner of Globex, a successful EU distributor and producer of mobile electronics

Denis Zaliznyak - Founder, CTO  
 Creative developer, hard worker, high motivated investigator of IT.  
 Lead developer of Red Port fire security visualization software for the large industrial buildings.

#### ADVISORS

- Stuart Itkin - CMO Saife
- Nick Bilogorskiy - Threat Operations, Cyphort
- George Siragusa - Inline Marketing Partners

# HIDEEZ

#### PITCH

We are **Hideez Group** - a team of successful engineers, entrepreneurs and marketers with huge experience of almost 50 years in development, 12 years in Enterprise and two previous startups, both in hardware and software fields.

Our strong belief is that Endpoint Cyber Security should not be only reliable but also convenient.

#### PROBLEM | OPPORTUNITY

Challenges in Endpoint User Authentication - Multiple Devices and Entry Points, Repeating Passwords and Multiple Logins cause Loss of Productivity, Efficiency & Security, increasing Human Factor Risk

#### SOLUTION

**Hideez Key:** Universal wireless Security Key, encrypted Storage and Password manager for PC, Smartphone, Tablet and even RFID Doors. It is Hardware second factor for Two-Factor Authentication. So, it is a convenient hybrid solution for a physical and digital access.

#### BUSINESS MODEL

Identity-As-a-Service subscription model: Additional layer of security to existing user authentication methods that are already in business.

#### MARKET

Identity Access Management \$108 Billion by 2021. Endpoint Security Market \$17.38 Billion by 2020. CAGR 13% by 2020. Primary Industries Banking\Finance, Hospitality, Logistics, Healthcare.

#### COMPETITION

Hardware Layer: RSA, Vasco, Gemalto, Yubico  
 Software Layer: LastPass, 1Password, Duo, OneLogin, SecureAuth

#### COMPETITIVE ADVANTAGE

Hideez is more functional: Hybrid: Physical and Logical Access, Hardware Agnostic, Remote Management  
 Hideez is more secure: Sensitive Data Stored Separately, Last Mile Encryption for Endpoint, 2-Step and 2-Factor Authentication  
 Hideez is more adaptive: Context-Aware Credentials Delivery



### TESTIMONIALS:

"Hideez has a great product with a great future!"

*Alexey Yankovski President at ISACA Kyiv Chapter*



"The most exciting cybersecurity project in Ukraine right now"

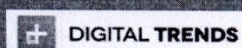
**Arzinger**

"I am excited about a solution like Hideez that puts easy 2-factor authentication in the hands of everyone... I am very impressed with the team behind Hideez as they have built a successful company before."

*Nick Bilogorskiy - Sr. Director, Threat Operations at Cyphort*



### FEATURED AT:

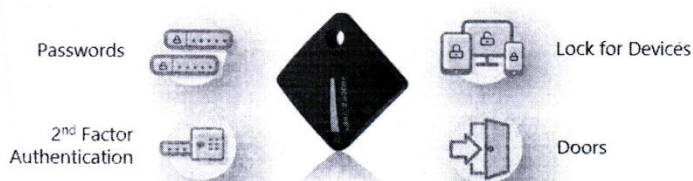


### ACCELERATION PROGRAM



# HIDEEZ

## PRODUCT TECHNOLOGY



Consolidate and Guard the Entry Point to Digital Identity



## STATUS

- Current Investment by:



- Sales launched on Amazon USA, Europe



- Hideez Enterprise Solution Beta released:



- POC in pipeline



## MILESTONES

1. Boost sales on Amazon, Walmart, B8ta
2. Development of Hideez Lock - software Token
3. Launch Hideez Key v.2
4. Pilot 10 major B2B clients
5. Development of Hideez Enterprise Server

/haɪd'iz/ - hide [with] ease